

UNTERNEHMUNGSWACHSTUM und FÜHRUNGSSTIL

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Hans-Jürgen Lebede
aus Berlin

1971

Berlin 1970



Digitized by the Internet Archive
in 2026

UNTERNEHMUNGSWACHSTUM und FÜHRUNGSSTIL

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann Hans-Jürgen Lebede
aus Berlin

Berlin 1970



Vorsitzender des Fachbereichs:

Professor Dr. Gerold Krause-Junk

Referent: Professor Dr. Friedrich Wilhelm Selchert

Korreferent: Professor Dr. Joachim Häusler

Tag der mündlichen Prüfung: 5.2.1971

Gliederung

Seite

Einleitung

Problemstellung und Gang der Untersuchung	6
---	---

Hauptteil

A. Das Wachstum der Einzelwirtschaft	14
I. Zum Begriff des mikroökonomischen Wachstums	14
1. Wachstum als formaler Tatbestand	14
2. Wachstum als materialer Tatbestand	15
II. Ursachen des mikroökonomischen Wachstums	23
1. Exogene Faktoren	23
a. Wissenschaftlicher und technologischer Fortschritt	24
b. Die Umweltstruktur der Unternehmung	32
2. Endogene Faktoren	46
a. Die Unternehmungsform	46
b. Die unternehmerische Zielsetzung	56
c. Die unternehmerischen Instrumentvariablen	60
d. Die Unternehmensführung	63
III. Mikroökonomische Wachstumsarten	66
1. Vorbemerkungen	66
2. Unternehmungsgruppen und Ertragsbildung	68
3. Kapazitätsdeterminiertes Unternehmungswachstum	70
a. Die Unternehmungskapazität	70
b. Die Variation der technischen Kapazität	73
c. Die Variation der administrativen und fertigungsbezogenen Arbeitskapazität	76
4. Beschäftigungs- und leistungsprogramm-determiniertes Unternehmungswachstum	78
IV. Die Messung des Unternehmungswachstums	82

	<u>Seite</u>
B. Der Führungsstil in der Unternehmung	85
I. Das Wesen der Unternehmungsführung	85
1. Vorbemerkungen	85
2. Gestaltungsbereiche und Merkmale der Führung	85
3. Der Führungsprozeß in der Unternehmung	87
a. Die Struktur des Führungsprozesses	87
b. Das Verhältnis von Führen und Leiten	94
4. Der Entscheidungsprozeß in der Unternehmung	97
a. Das Entscheidungsfeld als Gegenstand unternehmerischer Entscheidung	98
b. Die Bewertung der Entscheidungsalternativen	100
c. Die Entscheidung als bedingt rationaler Auswahlakt	105
II. Der Führungsstil als Verfahrenstechnik	107
1. Zum Begriff des Führungsstils	107
a. Stil, Technik und Form im Verhältnis zur Führung	107
b. Der Führungsstil als Nominal- und Realdefinition	112
c. Die Gebrauchsdefinition des Führungsstils als Variation des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes von Geführten	114
aa) Das individuelle Entscheidungsfeld	115
bb) Das individuelle Aufgabenfeld	118
2. Das Aufgabenfeld als Ausgangspunkt für die inhaltliche Konkretisierung des Führungsstils	122
3. Das Entscheidungsfeld als Ausgangspunkt für die inhaltliche Konkretisierung des Führungsstils	124
4. Die Arten des Führungsstils in der (betriebswirtschaftlichen) Literatur	126

	<u>Seite</u>
III. Die operationale Definition des Führungsstils	134
1. Inhalt und Zielsetzung operationaler Begriffsbildung	134
a. Operationalität und operationale Definition	134
b. Semantische und pragmatische Operationalität	137
2. Die Notwendigkeit, den Führungsstil operational zu definieren	139
a. Operationalität inbezug auf den Führungsstil	139
b. Die Operationalisierung interpersonaler Beziehungen	141
C. Die Bedeutung des Führungsstils für das Unternehmungswachstum	147
I. Bestimmungsgründe und Grenzen für den Einsatz und die mögliche Wachstumswirkung des Führungsstils	147
1. Vorbemerkungen	147
2. Morphologische Bestimmungsgründe	147
a. Das Sach- und Formalziel der Unternehmung	147
b. Die Struktur und Größe der Unternehmung	150
c. Die Unternehmungssituation	153
3. Humane Bestimmungsgründe	155
a. Subjekte und Objekte des Führungsstils	155
b. Das Wissens- und Ausbildungsniveau der Beschäftigten	159
c. Die Veränderung des Selbstverständnisses von Führen und Geführtwerden	161
II. Führungsstil und Leistungsfeld	163
1. Das Leistungsfeld bei fertigungsbezogenem und administrativem Arbeitsinhalt	165
2. Das Problem der Nachhaltigkeit der Wirkung des Führungsstils auf das Leistungs-, Entscheidungs- und Aufgabenfeld	166

	<u>Seite</u>
III. Die sektorale Wachstumsneigung von Unternehmungen inbezug auf den Führungsstil	168
1. Vorbemerkungen	168
2. Der Sektor Agrar- und Ernährungs- wirtschaft (primärer Sektor)	170
3. Der Sektor Gewerbe (Handwerk, Indu- strie; sekundärer Sektor)	171
4. Der Sektor Dienstleistungen (ter- tiärer Sektor)	177
IV. Die Wachstumsneigung von Unternehmungen inbezug auf den Führungsstil in ihren Teilbereichen unter dem Eindruck der Stellencharakteristika und damit ver- knüpftem Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeld	180
1. Vorbemerkungen	180
2. Der Verwaltungsbereich	182
a. Der Beschaffungsbereich bzw. Einkauf	182
b. Der Absatzbereich bzw. Verkauf	192
c. Der Finanzbereich	198
3. Der Fertigungsbereich	200
4. Der Bereich Forschung und Entwicklung	206
 S c h l u ß	
Zusammenfassung der Ergebnisse	211
 Literaturverzeichnis	214
 Verzeichnis der Abkürzungen	236

Einleitung

Problemstellung und Gang der Untersuchung

Gleichgültig wie Wirtschaftler, Politiker, Konsument oder Philosoph dem Phänomen Wirtschaftswachstum gegenüberstehen, ob sie es als das non plus ultra der jeweils herrschenden Wirtschaftsordnung betrachten oder subjektiv-tendenziös 'dekadente' Erscheinungen in seinem Gefolge in den Vordergrund stellen¹, wirtschaftliches Wachstum zieht sich als Zielsetzung seit Jahrzehnten wie ein roter Faden durch Wirtschaftstheorie und -politik. Neben der Befürchtung, "daß der Entwicklungsprozeß der hochindustrialisierten Länder infolge des Rückgangs der Bevölkerungsvermehrung sowie durch das Erreichen der externen und internen Expansionsgrenzen in einer säkularen Stagnation enden würde"², tritt in jüngster Zeit ein politisches Moment in den Vordergrund: Die Auseinandersetzung mit einem Gesellschaftssystem, das den Anspruch auf eine effizientere Lösung langfristiger wirtschaftlicher Probleme³ erhebt und seinerseits dies durch tätige Beweise zu demonstrieren sucht. Letztlich darf man in diesem Wettbewerb der Systeme jedoch nicht darüber hinwegsehen, daß jede Gesellschaftsordnung zum Ziel hat, die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Wachstums, "vor allem die einer ausreichenden Stetigkeit des Wachstums im Ausdruck des Geldwertes einerseits, des Beschäftigungsgrades andererseits und Bedingungen sozialen Gehalts, so einer sozial gerechten Verteilung des Sozialprodukts"⁴, die nur Forderungen an eine wachsende Wirtschaft sein können⁵, zu erfüllen.

1 Vgl. Riester =Wachstum= 25-26

2 König =Probleme der Wachstumstheorie= 15

3 ebenda

4 Paulsen =Grundprobleme stetigen Wirtschaftswachstums= 20

5 ebenda

Einzelwirtschaftliches Wachstum, für das sich im Sozialprodukt einer Periode deutliche Hinweise finden, ist in jüngster Zeit verstärkt zum Gegenstand betriebswirtschaftlicher Diskussion geworden¹. Die Begründung hierfür kann sicher auch in der von einem bestimmten gesamtwirtschaftlichen Wachstumsniveau an sich überproportional komplizierenden und differenzierter zu betrachtenden Interdependenz zwischen einzel- und gesamtwirtschaftlichem Wachstum gesehen werden. Ganz neue Probleme für das einzelwirtschaftliche Wachstum treten ebenfalls von einem bestimmten Stadium an in Form negativer Wachstumsbegleiterscheinungen für die Umwelt als Rückkopplungseffekt auf und werden künftig aus betriebswirtschaftlichen Wachstumsmodellen nicht mehr zu eliminieren sein.

-
- 1 Vgl. die früheren Ausführungen von Gutenberg =Zur Frage des Wachstums= 148-158; später besonders: Albach =Theorie des wachsenden Unternehmens= 9-97
Ansoff =Strategien= 309-333
Baumol =Expansion= 1078-1087
Baumol =Business Behavior=
Brändle =Dogmengeschichte=
Brockhoff =Unternehmenswachstum=
Deppe =Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen= 353-381
Engelmann =Einzelwirtschaft= 208-217
Finger =Wachstum=
Grimm =Wachstumsprozesse=
Hax =Unternehmungswachstum= 1-26
Hax =Industrielle Entwicklung= 202-209
Hundhausen =Absatzbereich= 234-251
Ijiri und Simon =Size= 77-89
Ijiri und Simon =Firm Growth=
Lücke =Betriebs- und Unternehmungsgröße=
Müller =Problematik des Unternehmungswachstums= 185-196
Münstermann =Planung und Kontrolle des betrieblichen Wachstums= 727-742
Payne =Company Growth=
Penrose =Theory=
Riebel =Umgestaltung des Produktionsbereiches= 210-233
Schulz =Unternehmungsgröße=
Strebel =Forschung und Entwicklung= 72-113
Wittmann =Überlegungen= 493-519
Young =Corporate Growth= 61-62

Gleichviel, wenn man die Einzelwirtschaft (in Marktwirtschaften) durch ihre Bedarfsdeckungsfunktion via Verbrauch zum wesentlichen Faktor der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung erklärt, dann ist es nur konsequent, den Faktor Arbeit als Träger des einzelwirtschaftlichen Wachstums anzuerkennen. Innerhalb des Betriebes als eines fortwährenden Prozesses¹ ist "die menschliche Handlung... Träger des Geschehens in der geistigen Seinsschicht, d.h. sie muß Zwecke setzen, Mittel bestimmen und darüber hinaus das Ganze zu einer sinnvollen Einheit koordinieren. Da sie darüber hinaus alle im Betrieb vorkommenden Prozesse, die ihren Grund in den verschiedenen Bereichen des Betriebslebens haben, auslöst, ist die Handlung somit das gestaltende Element des Betriebsprozesses"². Man wird einzuwenden geneigt sein, daß diese hohe Einschätzung des Faktors Arbeit und der ihm entspringenden menschlichen Handlung gerade in einem Jahrhundert, in dem Rationalisierung, Mechanisierung und Automation ständig steigende Verbreitung finden, einem Anachronismus gleiche. Indes, dieser Einspruch läßt die Tatsache unberücksichtigt, daß menschlicher Geist zwar durchaus extreme Automation ersinnen kann, jedoch deren sinnvolle denkende "geistige" Selbständigkeit einerseits (noch) nicht genug automatisieren kann, andererseits die Macht der Auslösung nicht aus der Hand zu geben vermag. Dennoch bleibt offenbar ein nicht näher zu definierendes Unbehagen aus diesen Überlegungen zurück, das dazu führt, die Berücksichtigung des Faktors Arbeit gewissermaßen im Wege einer Rückbesinnung bzw. Rückkopplung als zunehmend bedeutsam erscheinen zu lassen. Zweifellos wird man innerhalb der jetzt schon umfangreichen Literatur zu diesem Problem ein gut Teil modisch schillernder Beiträge finden, doch mag das andererseits als Anregung zu ernsthafter Durchleuchtung dienen.

1 Kloidt =Betriebsprozeß= 825

2 ebenda; vgl. auch Kilger =Faktor Arbeit= 597-611

Die Themen Führung und Führungsstil stehen zur Zeit in der soziologischen, psychologischen und auch betriebswirtschaftlichen Literatur so hoch im Kurs, daß es fast Eulen nach Athen tragen bedeutet, zu dieser Diskussion noch etwas hinzufügen bzw. beitragen zu wollen. Dennoch scheint es vom Standpunkt des Betriebswirtes solange nicht unberechtigt, ja sogar verpflichtend, hierzu Stellung zu nehmen, wie das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre, der Betrieb, zum erklärten Gegenstand dieser Forschung zählt. Damit soll nicht die Notwendigkeit interdisziplinärer Erforschung betrieblicher Zusammenhänge bestritten werden, doch werden die Ergebnisse dieser Forschung durch betriebswirtschaftliche Theorie und Empirie, sicher eine gewisse Relativierung hinnehmen müssen.

In diesem Sinne ist das Anliegen dieser Arbeit zu verstehen, und zwar unter dem erwähnten Gesichtspunkt des Wachstums von Unternehmungen, einem Aspekt, unter dem, soweit ersichtlich, noch keine geschlossene Untersuchung vorliegt¹. Im Kern geht es der vorliegenden Untersuchung darum, den als Vorstufe oder Ergänzung zur wachstumsmäßigen Ursache-Wirkung Automatik zu bezeichnenden Humanbereich in der Unternehmung zu beleuchten, um damit gleichzeitig die Bedeutung von Führung bzw. Führungsstil für diesen Vorgang einzufangen.

Allerdings muß schon an dieser Stelle davor gewarnt werden, allzu hohe Erwartungen an Wirkung und Ausstrahlung der Führung bzw. des Führungsstils zu knüpfen, und

1 Häusler weist zwar auf den Zusammenhang zwischen Führungsstil und Leistungswirksamkeit zur Beeinflussung der Produktivität hin, schlägt jedoch keine Brücke zum Unternehmungswachstum, vgl. Häusler =Betriebsführung= 90-96; aus dem Blickwinkel der Ausbildung erwähnt diesen Zusammenhang deutlicher Schönfeld =Führungsausbildung= 66-73 und 105-106

zwar aus zwei Gründen: Die Person nimmt im Gefüge der Betriebswirtschaft als konstituierendes Element der Sozialeinheit Betrieb eine Sonderstellung ein¹, "insofern sie nur freiwillig in das Gefüge eintritt und sich den Gesetzen des Gefüges für einen Teil ihrer Handlungen unterordnet. Daraus erwächst im Gegensatz zu den übrigen Schichten eine ständige, sehr vordergründige Spannung"². Überdies steht das Arbeitszeitangebot einer Person immer zwischen den beiden Polen des Einkommens und der zu seiner Erlangung notwendigen Mühe, des sog. Arbeitsleides. Dadurch stehen der Führung bzw. dem Führungsstil in der Unternehmung stets zwei Widerstände entgegen, die ihrerseits jedoch auch wieder zum tragenden Element einer Einzelwirtschaft gehören: Die Ordnung und das Materielle, spezifisch Ökonomische. Ungeachtet voneinander abweichender Wirtschaftsordnungen stellen diese Phänomene zwar Eckpfeiler einer jeden Einzelwirtschaft dar, Führung und Führungsstil werden sich aber zwangsläufig in die Synthese aus beiden einfügen müssen, wobei es variabel bleibt, wie weit der eine oder andere Bestandteil entsprechend allgemeiner gesellschaftlicher Einschätzung die Wirkung von Führung und Führungsstil individuell modifiziert.

Die mit dieser Untersuchung beabsichtigte Behandlung des Humanbereichs in der Unternehmung unter Führungsgesichtspunkten soll in der Verbindung zum Unternehmungswachstum in drei Phasen getrennt erfolgen:

1. Im ersten Teil werden Fragen der Ursache, des Erkennens und Feststellens des Unternehmungswachstums diskutiert, wobei die häufig als Datum betrachtete Umwelt aktiv miteinbezogen wird, denn Unternehmungen beteiligen sich ja bewußt oder unbewußt an der Ge-

1 Kloidt = Zur ontologischen Grundlegung= 506

2 ebenda

staltung dieser oder Schaffung neuer, für sie relevanter "Daten". Das Erkennen des Unternehmungswachstums an meßbaren Ausdehnungen von Kriterien und die Entscheidung für eines dieser leitet über zur Darstellung realtypischer Wachstumsindikatoren und darin enthaltene Wachstumsarten bei Unternehmungen. Diese realtypischen Wachstumsarten können aber nur cum grano salis als solche gelten, denn zum einen durchdringen sich die gewählten Indikatoren gegenseitig, zum anderen könnten sie aber ebenso als Ursachen und nicht wie hier als Merkmale, mit deren Vorhandensein eine Wachstumsreaktion gekoppelt ist, gesehen werden.

2. In Teil B werden zunächst grundsätzliche Aussagen über die Führung vorgelegt, womit der Übergang zur Diskussion des Führungsstils hergestellt ist. Die für diese Arbeit geltende Definition des Führungsstils entspringt der Existenz eines individuellen Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeldes von Personen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit in Unternehmungen und gilt dabei im Rahmen des weithin noch ungebrochenen hierarchisch strukturierten Leitungszusammenhanges. Der Führungsstil wird dann zwischen über- und untergeordneten Stellen unabhängig von einer bestimmten Person zunächst als formale Verfahrenstechnik zur Sicherung oder Veränderung der einzelnen Felder verstanden. Diese Verfahrenstechnik schafft erst einen individuellen Führungsstil, wenn sie durch bestimmte Methoden, Verfahren, Usancen und Normen, die einer Person bekannt sind oder ihr zur Verfügung stehen, gestaltet wird.

An die kritische Würdigung der in der Literatur regelmäßig wiederkehrenden Führungsstilarten schließen sich Ausführungen über die Möglichkeit, den Terminus Führungsstil operational zu definieren, an.

3. Die in Teil C stattfindende Analyse der Bedeutung und möglichen Wirksamkeit des Führungsstils, einen als Wachstumsausdruck zu verstehenden Tatbestand (hier den Ertrag) zu begünstigen, wird eingeleitet von der Erörterung der generell für den Einsatz von persönlichen Führungsstilen zu beachtenden Umstände.

Diese Untersuchung beabsichtigt nicht, den Nachweis für die bereits bekannten und letztlich willkürlich fixierten Führungsstilarten zu erbringen, in der Erkenntnis, daß damit eine Entfernung von einer realistischen Betrachtungsweise droht, denn persönliche pragmatische Führungsstile werden mit Sicherheit von diesen gleichsam idealtypischen Arten in vielfacher Hinsicht abweichen. Da jedoch die realen Erscheinungsformen in ihrer Vielfalt kaum übersehbar sind, soll auf dem 'Umweg' über die Aufgabenstellung und dem zwangsläufig mit ihr verknüpften Handlungsfeld dargelegt werden, ob von dort her die Möglichkeit gegeben ist, daß mit dem Eindringen des persönlichen Führungsstils in dieses aus Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeld bestehende Gesamtfeld der handelnden Person über eine Beeinflussung der Leistungsabgabe bzw. des Ertrages ein Wachstumsimpuls für die Unternehmung entstehen kann. Dieser Ansatzpunkt wird auch deshalb gewählt, weil a) jede Aufgabe ständig als Motiv über der Anwesenheit von Personen in Einzelwirtschaften steht, b) Ziel der Aufgabenerfüllung die Ertragsbildung ist und c) jede Aufgabe mit einer ihr jeweils spezifischen Strenge über die Beeinflussbarkeit ihres Ertrages durch den Führungsstil mitbestimmt.

An die Diskussion der Bestimmungsgründe für den möglichen wachstumswirksamen Einsatz des Führungsstils schließt sich der Versuch an, die Eignung für seinen

Einsatz zunächst global an einzelnen Wirtschaftssektoren und später mit Blick auf einzelne Tätigkeitsbereiche ausgewählter Unternehmungstypen zu demonstrieren.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

H a u p t t e i l

A. DAS WACHSTUM DER EINZELWIRTSCHAFT

I. Zum Begriff des mikroökonomischen Wachstums

1. Wachstum als formaler Tatbestand

Der Inhalt des Begriffes Wachstum ist nach übereinstimmender Auffassung in der Literatur eine positive Größenänderung an Maß und Gewicht. Diese Größenvariation kann nicht Ergebnis eines Augenblicks sein, woraus gefolgert wird, daß der Wachstumsbegriff

a) durch das Prozeßhafte¹ und

b) durch das Dynamische,

den Zeitablauf, und zwar langfristig², determiniert sei.

Es ist grundsätzlich gleichgültig, welcher Art das Objekt der Wachstumsbetrachtung ist, wenn die Einengung entfällt, Wachstum nur bei solchen Phänomenen zu konstatieren, deren positive Größenänderung in metrischer Norm ausdrückbar ist. Da für die Einhaltung dieser Bedingung rationale Gründe nicht sprechen, erscheint es demnach zulässig, vom Wachstum der Kultur³, des Wis-

1 Vgl. Brockhaus =Wachstum= 278

Growth =Enzyklopaedia Britannica= 919-923; in wirtschaftlichem Zusammenhang vgl. Penrose =Theory= 88
Grimm =Wachstumsprozesse= 17, und die umfangreiche Untersuchung von Hoffmann =Wachstum=

2 Vgl. Gutenberg =Zur Frage des Wachstums= 149. Gutenberg betont überdies, das "Maß an erreichter innerer Konsolidierung für den betriebswirtschaftlichen Begriff des Wachstums (als) wesentlich", vgl. Gutenberg, ebenda, 150

3 Vgl. Waffenschmidt =Technik und Wirtschaft= 7. Ortega y Gasset spricht sogar vom Wachstum des Lebens und der Welt. "Die Herrschaft der Massen und das Steigen des Lebensniveaus, die Höhe der Zeit, die es anzeigt... Wir meinen einfach den Umstand, daß die Welt über Nacht gewachsen ist und in ihr und mit ihr das Leben." Ortega y Gasset =Aufstand= 97

sens¹, der Einsicht oder des Könnens ebenso zu spre-
chen, wie vom Wachstum bei Menschen, Tieren und Pflan-
zen. Wachstum stellt mithin einen formalen Tatbestand
dar, der erst durch eine bestimmte materiale Verbin-
dung zu einer dann spezifischen Aussage führt².

2. Wachstum als materialer Tatbestand

Zur Feststellung des Wachstums als eines materialen
Tatbestandes an Unternehmungen soll kurz auf die in-
haltliche Bestimmung der Einzelwirtschaft, so wie sie
hier gesehen wird, eingegangen werden.

Die Einzelwirtschaft wird hier als Unternehmung ver-
standen, die als abgeleiteter Betrieb den Haushaltungen
gegenüberzustellen ist und das Merkmal der Fremdbe-
darfsdeckung der wirtschaftlichen Selbständigkeit und
des Marktrisikos trägt³. Aus der Fremdbedarfsdeckung
folgt die nicht unwidersprochene Ableitung, daß Unter-
nehmungen im weitesten Sinne als Erzeugungsbetriebe,
unabhängig von der hergestellten Güterart, zu sehen
sind⁴. Zur Ausführung der Fremdbedarfsdeckungsaufgabe
werden in jeder Einzelwirtschaft bekanntlich Produk-
tionsfaktoren bzw. produktive Faktoren zur Erzielung
eines Faktorertrages kombiniert eingesetzt. Die quanti-
tativen Beziehungen zwischen Faktoreinsatz und Faktor-
ertrag, die im wesentlichen durch zwei Typen der Pro-
duktionsfunktion ausgedrückt werden⁵, lassen zwar nur

1 Vgl. Schätzle =Forschung und Entwicklung= 135

2 Grimm =Wachstumsprozesse= 17

3 Kosiol =Betriebswirtschaftslehre= 28

4 ebenda, 29; anderer Ansicht ist Löffelholz =Repeti-
torium= 21

5 Mit Gutenberg wird allgemein zwischen der substitutio-
nale Faktoren enthaltenden Produktionsfunktion vom
Typ A (Ertragsgesetz) und der limitationale Faktoren
benutzenden Produktionsfunktion vom Typ B (Verbrauchs-
funktion) unterschieden. Typ A kann aufgrund seiner
Entstehungsgeschichte auch für den Faktor Arbeit defi-
niert werden; bei Typ B handelt es sich ganz offen-
sichtlich um eine rein technische Definition der Men-
genbezeichnung zwischen Faktoreinsatz und -ertrag.
Gutenberg =Grundlagen I= 291-325

teilweise die Beteiligung des Faktors Arbeit explizit erkennen. Das Verständnis von Unternehmungen als "soziale Aktionsgebilde, in denen sowohl die technischen als auch die ökonomischen Tatbestände und Beziehungen ihren Platz haben"¹ weist dagegen deutlicher darauf hin, daß Aussagen über das Unternehmungswachstum den Faktor Arbeit nicht mehr nur als implizites Datum einsetzen können.

Um Wachstum an Phänomenen erkennbar werden zu lassen, ist es - wie gesagt - zweckmäßig, sich an Ausdehnungen des Phänomens zu orientieren. Diese Dimensionen müssen jedoch weder offensichtlich vorhanden, noch innerhalb des metrischen Systems erfaßbar sein, sondern sie können auch rein geistig imaginativ und individuell existieren und dem Phänomen als Maßstab zugeordnet werden. Ortega y Gasset setzt z.B. als Dimension für das Steigen des Lebensniveaus die "Höhe der Zeit"². So wie es wissenschaftlich zulässig ist, jedem Phänomen zur Erzielung einer relevanten Aussage eine oder mehrere adäquate Dimensionen zuzuordnen, so wenig ist dieses Vorgehen doch für Phänomene der Realwissenschaften dann geeignet, wenn diesen naturgemäß schon bestimmte Dimensionen zu eigen sind. In solchen Fällen ist es vielmehr sinnvoll und häufig unumgänglich, an die aus dem realwissenschaftlichen Gehalt der Phänomene erwachsenden Dimensionen anzuknüpfen.

Um Wachstum z.B. an konkreten materialen Körpern darzustellen, genügt es bekanntlich, eine der drei Ausdehnungen (Breite, Höhe, Tiefe) zu vergrößern, um damit einen Zuwachs an Umfang und Volumen herbeizuführen. Angenommen, an ein in rechteckiger Form erbautes Wohnhaus werde eine bestimmte Anzahl gleichartiger Wohnungen derart angebaut, daß sich sowohl die Höhe als auch die Tiefe

1 Kosiol =Betriebswirtschaftslehre= 33 (eigene Unterstreichung)

2 Ortega y Gasset =Aufstand= 97

nicht ändere, lediglich also die Fassade und Rückwand verlängert und damit das Haus im Volumen vergrößert worden sei. Man wird in diesem Falle dann das Haus gewissermaßen als gewachsen bezeichnen können (wobei es offenbar unerheblich sein kann, ob dieses Volumen bewohnt und ausgestattet wird oder nicht), d.h. der materiale Tatbestand des Wachstums durch die Vergrößerung einer Dimension des Hauses, und zwar gleichgültig welcher, tritt mit seiner Ausprägung, der Zunahme des Volumens, deutlich hervor.

Es fragt sich, ob dieser einfache Zusammenhang auch für die Kennzeichnung des Wachstums von Unternehmungen, wenn auch nur im übertragenen Sinne, gilt.

Jede Einzelwirtschaft verfügt bekanntlich über eine bestimmte Konfiguration der produktiven Faktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe¹. Betrachtet man diese Faktoren grundsätzlich als einzelwirtschaftliche Wachstumsdimensionen, dann müßte sich die Vergrößerung einer oder mehrerer als Wachstum auf das Unternehmungsganze abbilden lassen.

Der Faktor Arbeit soll hier durch die Zahl der in der Unternehmung Beschäftigten und die menschliche Arbeitsleistung repräsentiert werden, während der Faktor Betriebsmittel im Sinne Gutenbergs "die gesamte technische Apparatur..., deren sich ein Unternehmen bedient, um Sachgüter herzustellen oder Dienstleistungen bereitzustellen"², umfaßt. In diese weite Definition bezieht Gutenberg bei gewerblichen Betrieben die Grundstücke, Gebäude, Maschinen, maschinellen Anlagen, innerbetrieblichen Fördermittel, manuelles und maschinelles Werk-

¹ In Anlehnung an die in der Volkswirtschaftslehre benutzten traditionellen Produktionsfaktoren formulierte Gutenberg betriebliche Produktionsfaktoren, Gutenberg = Grundlagen I. 3-5

² ebenda 70

zeug einschließlich der Vorrichtungen, Werkstatt- und Büroeinrichtungen mit ein¹. Die Werkstoffe in Form von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Halb- und Zwischenfabrikaten², sind in diesem Falle für sich jedoch nur wenig als selbständige Wachstumsdimension geeignet, da ihre Erhöhung auch eine vom Beschaffungs- oder Absatzmarkt diktierte Zwangsmaßnahme bedeuten kann und mit Blick auf letzteren dann u.U. auch Ausdruck von Kontraktion statt von Wachstum sein dürfte.

Damit konzentriert sich der materiale Tatbestand des Unternehmungswachstums stärker auf die Faktoren Arbeit und Betriebsmittel.

Der Zusammenhang zwischen diesen Faktoren und ihre Verbindung zum Unternehmungswachstum läßt sich in diesem Falle nicht unmittelbar mit dem geschilderten Beispiel vergleichen, denn man hat es jetzt nicht mehr mit ausschließlich geometrischen Dimensionen des Phänomens Einzelwirtschaft zu tun. Würde man also versuchen, eine Dimension, z.B. den Faktor Betriebsmittel, zu vergrößern, so würde u.U. (sofern Betriebsmittel im Einzelfall = Gebäude ist) eine dem Vorhergehenden entsprechende und als Wachstum zu bezeichnende Volumenänderung eintreten. Es ist aber nur verständlich, wenn man sich gegen die Anerkennung dieser Aussage sträubt, denn offensichtlich enthält sie keinen rechten Sinn. Die Erklärung dafür ist einfach in der mangelnden Übertragbarkeit des weiter oben genannten Beispiels zu suchen, denn ein durch Wohnungen vergrößertes Haus auch ohne Bewohner läßt sich doch eher als gewachsen anerkennen als die besagte Unternehmung durch ein leeres Gebäude. Einigt man sich statt des Gebäudes beispielsweise auf die Vergrößerung bzw. Erweiterung maschineller Betriebsmittel, so sieht man sich vor ein neues Dilemma gestellt: Trägt ein dem

¹ Gutenberg = Grundlagen I = 70

² ebenda, 121

eigenen Umfang und dem Leistungsvermögen nach zusätzliches Aggregat oder jenes, das einen gleichen oder sogar geringeren Umfang gegenüber bisherigen mit höherem Leistungsvermögen verbindet, zur Vergrößerung der Dimension Betriebsmittel und schließlich zum Wachstum als Volumenänderung bei? Gleichgültig wie immer die Antwort ausfallen mag, auch die maschinellen Betriebsmittel allein sind aus dem gleichen Grunde wie oben ungeeignet, Wachstum im Sinne einer Änderung des Volumens der Unternehmung sinnvoll darzustellen. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch vom Faktor Arbeit her kein anderes Ergebnis zu erwarten.

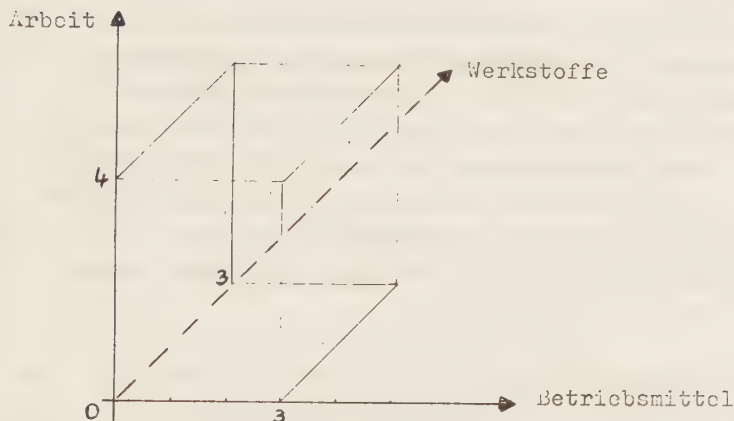
Es liegt daher nahe, auf einer anderen Ebene eine wachstumsmäßige Volumenänderung, und zwar nur im Zusammenwirken sowohl beider Faktoren als auch unter Einschluß des dritten zu erblicken.

Kombiniert man also beide Dimensionen, so ergibt sich in einer zweidimensionalen Darstellung innerhalb der Koordinaten Arbeit und Betriebsmittel für jede Menge der beiden Größen eine bestimmte Fläche, die unter Zuhilfenahme der Dimension Werkstoffe zu einem Raum erweitert werden kann. Auf die theoretisch als endlos zu betrachtenden Koordinaten bildet nun jede Kombination der Faktoren einen bestimmten Wachstumszustand ab, mit dem sie den gesamten zur Verfügung stehenden Raum mehr oder weniger ausfüllt (vgl. Abb. 1, S. 20).

Ändert sich nun eine der beiden originären Größen Betriebsmittel oder Arbeit (Werkstoffe als derivative Dimension bezeichnet), so würde sich auch hier in einem sehr theoretischen Falle der Wachstumszustand, das Wachstumsvolumen, in Gestalt dieses Raumes, ändern, d.h. es wäre Wachstum entstanden. Eingedenk der oben abgelehnten Eignung eines Faktors, als Dimension den materialen Tatbestand des Unternehmungswachstums zu erfüllen, kann also die sinnvolle Schaffung eines neuen Wachstums-

Abb. 1

Wachstumsraum bzw. Wachstumsvolumen in der Unternehmung, dargestellt an der mengenmäßigen Veränderung der Produktionsfaktoren



- I. Dimensionen: Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe
- II. Unmittelbare Ausprägungen der Dimensionen: Gebäude, Grundstücke, Beschäftigte, Rohstoffe usw.
- III. Mittelbare Ausprägungen der Dimensionen: Ertrag

raumes nur durch die Veränderung beider originärer Dimensionen, der sich die derivative Dimension einfügt, entstehen. Somit kann der materiale Tatbestand des Unternehmungswachstums in einer simultanen Vergrößerung der betrieblichen Dimension Arbeit und Betriebsmittel gesehen werden.

Damit ist jedoch auch implizite noch nicht eine Entscheidung über das Ausmaß der Veränderung jeder einzelnen Dimension gefallen, denn simultan enthält nur eine zeitliche und keine mengenmäßige Komponente. Es ist also ohne weiteres denkbar, daß sich der Wachstumsraum zwischen den Unternehmungen, aber auch langfristig in jeder einzelnen Unternehmung entweder überwiegend aber nicht ausschließlich von der Ordinate oder der Abszisse

her vergrößert, wobei selbstverständlich Tendenzverschiebungen auftreten können.

Grundsätzliche Voraussetzung einer derart auf Dimensionen bezogenen Kennzeichnung des Unternehmungswachstums ist die Nutzung bzw. Beschäftigung dieses neuen Volumens. Der materiale Tatbestand des Unternehmungswachstums enthält damit also nicht nur eine Vergrößerung realer Dimensionen der Unternehmung, sondern als wesentlich auch deren Beschäftigung zur Abgabe des Faktorertrages, denn man wird eine Unternehmung dann nicht als wachsend bezeichnen können, wenn das neue Volumen zwar einsatzfähig ist, tatsächlich aber z.B. aus Absatzgründen nicht genutzt wird.

Neben der konkreten Formung des Wachstumsraumes durch die erwähnten unmittelbar physischen Ausprägungen in der Dimension Betriebsmittel z.B. durch zusätzliche Gebäude und Anlagen usw. sowie andererseits durch Arbeitskräfte jeder Art wird damit der Ertrag als mittelbare Ausprägung erkennbar.

Wegen der Vielzahl der Ausprägungen des dimensionsbedingten Unternehmungswachstums als eines materialen Tatbestandes kommt an sich der Auswahl einer optimalen Dimension und Ausprägung, sofern von einem Übergewicht einer Dimension ausgegangen wird, besondere Bedeutung zu. Optimal kann in diesem Zusammenhang nur bedeuten, daß die eine oder andere Dimension mit ihren Ausprägungen dem Zweck der Wachstumsuntersuchung am besten entspricht. Da diese Arbeit die Herausstellung des Zusammenhanges zwischen Unternehmungswachstum und dem Führungsstil beabsichtigt, könnten sich prima facie Einzelwirtschaften, deren Wachstumsraum vor allem durch eine Vergrößerung des Faktors Arbeit (mit seiner Ausprägung Beschäftigtenzahl Arbeiter und Angestellte) zustande kommt, als Untersuchungsobjekte eher anbieten als jene, deren vergrößerter Betriebsmittelbestand wesentliche Dimension

ihres veränderten Wachstumsraumes ist. Dieser Eindruck verwischt nun allerdings die Tatsache, daß trotz der vorherrschenden Vergrößerung einer Ausprägung der betreffenden Dimension die andere(n) Dimension(en) mit ihren Ausprägungen davon keineswegs unberührt bleibt. Es ist z.B. denkbar, daß Unternehmungen im Faktor Betriebsmittel auch durch zusätzliche Einheiten vollautomatischer Aggregate wachsen, doch ist damit häufig auch eine simultane Steigerung der administrativen Arbeiten im Sinne einer mengenmäßigen Erhöhung des Faktors Arbeit nicht ausgeschlossen. Daher ist also eine prima facie für den betonten Zusammenhang weniger geeignet erscheinende Vergrößerung des Wachstumsraumes nicht völlig abzulehnen.

Unter dem Gesichtspunkt des Wachstumsraumes zeichnet sich nun ein Dualismus für die Darstellung und Interpretation des materialen Tatbestandes des Unternehmungswachstums ab: Entweder man beschränkt sich auf die Verbindung zu den Produktionsfaktoren, dann besteht der materiale Tatbestand des Unternehmungswachstums in einer simultanen mengenmäßigen Erhöhung von wenigstens zwei beschäftigten Faktoren, so daß dadurch eine Vergrößerung des Wachstumsraumes stattfindet. Sofern bei dieser positiven Veränderung z.B. die Dimension Betriebsmittel mit ihrer jeweiligen Ausprägung überwiegt, bedeutete eine derartige Vergrößerung des Wachstumsraumes zunächst eine Absage an die Verbindung zum Führungsstil. Im umgekehrten Falle müßte dieser Zusammenhang um so klarer vorliegen. Tatsächlich ist diese Trennung jedoch nicht aufrechtzuerhalten, weil beide Arten der Vergrößerung des Wachstumsraumes den Faktor Arbeit nicht unberührt lassen werden. Darin ist nun gleichzeitig die Begründung dafür enthalten, daß die Suche nach einer optimalen Dimension und Ausprägung praktisch erfolglos bleiben muß.

Konzentriert man sich dagegen aus dem genannten Grund nicht nur auf die Dimensionen und ihre unmittelbaren Ausprägungen, sondern auf das durch sie gemeinsam zu Er-

stellende, den Ertrag, dann erhält man einen zweiten materialen Tatbestand des Unternehmungswachstums. Der Ertrag gilt dabei als das Ergebnis der produktiven Kombination der unmittelbaren Ausprägungen der Dimensionen des Wachstumsraumes. Da die Höhe des Ertrages letztlich von der sinnvollen und zweckmäßigen Kombination der Ausprägungen der Produktionsfaktoren und deren Ausschöpfung abhängig ist, diese Aufgabe aber nur dem Faktor Arbeit zufällt, andererseits der Führungsstil nur über diesen Faktor Eingang in die Einzelwirtschaft finden kann, ist damit hypothetisch eine indirekte Beziehung zwischen dem Führungsstil und diesem materialen Tatbestand des Unternehmungswachstums hergestellt. Eine Aussage über die Intensität dieser Beziehung hängt dabei im einzelnen jedoch von den jeweiligen Gegebenheiten ab.

II. Ursachen mikroökonomischen Wachstums

1. Exogene Faktoren

Die Trennung in exogene und endogene Ursachen des Unternehmungswachstums ist ebensowenig als absolute Abgrenzung zu betrachten, wie andererseits nicht zu erwarten ist, daß jemals die Frage nach der Ursache des Unternehmungswachstums im ontologischen Sinne zufriedenstellend beantwortet zu werden vermag. Der ontologischen Erkenntnis der Ursachen des Unternehmungswachstums steht die allgemein gültige Feststellung entgegen, "daß keine Methode imstande ist, einen Gegenstand vollkommen und umfassend zu erkennen. Wir müssen uns damit begnügen, die Merkmale aufzuspüren, die das von uns gewünschte Wirken bestimmen und dem Handelnden beherrschbar machen"¹.

In dem Augenblick, da die Unternehmung tätig wird, trägt sie "marginal" zur Umweltgestaltung bei, regt sie u.U.

¹ Klöidt = Zur ontologischen Grundlegung= 494

den technischen Fortschritt an, verstärkt und formt sie Richtung sowie Intensität soziologisch und sozialpsychologisch relevanter Erscheinungen (z.B. die Industrialisierung und die seelische Anpassung daran) und hat nicht zuletzt Anteil am Verlauf der Wirtschaftskonjunktur. Diese der Unternehmung häufig nicht einmal bewußte aktive Gestaltungsrolle hat jedoch aus der Erkenntnis gegenseitiger Einflußnahme und Interdependenzen zwischen exogenen und endogenen Faktoren gleichsam rückkoppelnd wieder Auswirkungen auf die Verhaltensweise der Unternehmung. Entsprechend ihrer makroökonomischen Bedeutung und Position entsteht für sie jetzt nicht nur ein unterschiedlich hoher Grad an Abhängigkeit von wirtschaftlichen und sozialen Erscheinungen, sondern nach heutiger Auffassung auch ein bestimmtes Maß an Verantwortung gegenüber dem Faktor Arbeit, den Eigentümern und der Gesellschaft als Ganzes.

Vor dem Hintergrund dieser gegenseitigen Durchdringung werden hier die folgenden exogenen und endogenen Faktoren als Wachstumsursachen verstanden.

a. Wissenschaftlicher und technologischer Fortschritt

"Fortschritt ist nicht ein gegenständlicher oder subjektiver Bereich wie Technik, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Ethik, Bildung. Fortschritt ist ein Generales, eine Erscheinung, die alle diese Gebiete erfassen kann. Wenn ein Ordnungssystem für sie zu finden ist, so in der Mechanik mit ihren... drei Teilen: Statik, Kinetik, Dynamik."¹ Allein etymologisch läßt sich der Begriff Fortschritt deutlich kennzeichnen als Bewegung², in der sich

1 Waffenschmidt =Technik und Wirtschaft= 56

2 Die von Waffenschmidt aufgeworfenen Fragen nach dem "heutigen Gehalt, dem streng wissenschaftlichen Inhalt" und der "tieferen philosophischen Sinnhaftigkeit" scheinen für die Charakterisierung nicht wesentlich, da der Autor auch ohne deren klare Beant-

geistes- und naturwissenschaftliche, anthropologische, rechtliche, künstlerische, politische und theologisch-klerikale Evolution in einem säkularen Prozeß zur Formung und auch Disziplinierung des Menschen vereinen.

Soziologie, Psychologie und Sozialpsychologie richten ihr Interesse verstärkt auf Erscheinungsformen und Entwicklung menschlichen Zusammenlebens bzw. Verhaltens in der gesellschaftlichen Umwelt. Innerhalb dieser Fachdisziplinen nimmt die Erforschung psychischer Vorgänge zwischen Menschen in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen, jedoch in der Regel unter dem vorherrschenden Moment der Kleingruppenbildung (formal und informal), nicht geringen Raum ein. Ergänzend hierzu tritt die arbeitswissenschaftliche Forschung, die speziell als Arbeitsphysiologie "die Erscheinung der Arbeit in ihren medizinischen Wirkungen auf die Arbeitskraft mit dem Ziel einer Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen" als Erkenntnisobjekt definiert¹.

Geistige Evolution ist ein internationaler Prozeß. In dem Maße, wie die kommunikative Durchdringung material und ideologisch aufgerichteter Schranken gelingt, kann sich dieser Entwicklungsvorgang akzelerieren und fördernd potenzieren. Direkte Verbindungen als Ursache für Unternehmungswachstum lassen sich dabei nur schwer nachweisen, zumal die Beobachtung sich über mehrere Jahrzehnte erstrecken müßte. Versuche zur Feststellung eines quantitativen Zusammenhanges zwischen makroökonomischem Wachstum und bestimmten säkular und in Dezennien evolutorisch entstandenen Merkmalen menschlichen Denkens und Verhaltens sind jedoch mit gewissem Erfolg un-

(Fortsetzung der Fußnote 2) von S. 24)

wortung zu dem Ergebnis kommt "Nur als Bewegung... ist der Fortschritt in unsere... Vorstellung logisch einbeziehbar",

vgl. Waffenschmidt =Technik und Wirtschaft= 55-56

¹ Vgl. Schneider =Wirkungen der Arbeitszeit= 17

ternommen worden¹. McClelland geht von der Hypothese aus, daß wirtschaftliches Wachstum (und Niedergang) sowohl abhängig sei vom 'drive' der 'executives' (business drive²), der Entwicklung eines stärkeren 'spirit of entrepreneurship'³ und dem 'achievement imaginary'⁴. Diese Momente bilden nach McClelland die Grundlage für einen höheren Grad an 'achievement thinking'⁵, also eines wirtschaftlichen Erfolgsdenkens. In psychologischen Experimenten wurde die Hypothese an Einzelpersonen mit einem 'achievement-Niveau' unter ökonomischen Gesichtspunkten verifiziert. Bei der dann vorgenommenen Ausdehnung dieser Beobachtung auf Gruppen und Nationen⁶ konnte an einem bestimmten Maßstab (für neuere Perioden wurde der Elektrizitätsverbrauch gewählt) demonstriert werden, daß "a high level of concern for achievement is followed some 50 years or so later by a rapid rate of economic growth and prosperity"⁷. In dieser Untersuchung fällt dem Unternehmer gewissermaßen die Rolle eines Schaltwerkes zwischen Leistungsniveau und wirtschaftlicher Entwicklung zu, was McClelland zu der Schlußfolgerung veranlaßt, daß eine Gesellschaft mit einem hohen Niveau an Bedürfnis nach Leistung (sog. b Leistung) "mehr tatkräftige Unternehmer hervorbringt, die wiederum die wirtschaftliche Entwicklung beschleunigen"⁸.

Mit diesen Versuchen, langfristiges (makroökonomisches) Wachstum ursächlich zu erklären, ist sicherlich kein

1 Mit diesem Problem hat sich vor allem McClelland in mehreren hochinteressanten Beiträgen beschäftigt, vgl. McClelland =Business Drive= 99-112

McClelland =Leistungsgesellschaft=

vgl. McClelland =Education= 257-278

2 Vgl. McClelland =Business Drive= 99

3 Vgl. ebenda

4 Vgl. ebenda, 101

5 Vgl. ebenda

6 Vgl. ebenda, 106

7 ebenda

8 McClelland =Leistungsgesellschaft= 201

exakter Beweis für die Wachstumswirkung wissenschaftlicher Evolution gelungen, da letztlich nur eine spezifisch ökonomisch orientierte geistige Entwicklung im Vordergrund stand. Bedenkt man jedoch, daß jede ökonomisch orientierte geistige Evolution nicht isoliert von einem allgemeinen Wissensniveau denkbar ist, dann erscheint der nicht explizite Nachweis der Wachstumswirkung wissenschaftlichen Fortschritts in einem günstigeren Licht.

Ergänzend zu dieser Betrachtung muß nun der technische Fortschritt als Wachstumsursache von Unternehmungen herangezogen werden. Unter technischem Fortschritt kann im weitesten Sinne die Bewegung, die Dynamik der Verfahrenskunst bzw. Verfahrensweise bei Handlungen und Vorgängen verstanden werden¹. Die Grundlage dafür ist wiederum in der Veränderlichkeit allgemeinen und speziellen Wissens zu suchen. Die Entwicklung der Technik an sich ist also kein naturwissenschaftliches Phänomen, sondern nur durch die positive Veränderung dieses Wissens zu erklären. Ortega y Gasset geht sogar soweit zu behaupten, daß nur die moderne europäische Technik eine wissenschaftliche Wurzel habe und daher ihr eigentümlicher Charakter stamme, nämlich die Möglichkeit eines unbegrenzten Fortschritts². Technisches Wissen kann durch geistiges Tätigwerden des Menschen in drei Formen geboren werden:

- a) durch rein geistigen, logischen "faustischen" Drang, Bestehendes in neue Zusammenhänge zu stellen bzw. die Grenzen nicht als endgültig und absolut zu betrachten, um dadurch in Neuland vorzustoßen. Diese Stufe kann als rein mentale Forschung bezeichnet werden;

1 Vgl. Kosiol =Aufgaben der Technik= 153
Wirtschaftslexikon =Technischer Fortschritt= 1361.
Technischer Fortschritt als Weiterentwicklung der Technik und der technischen Verfahren verstanden.

2 Vgl. Ortega y Gasset =Aufstand= 170

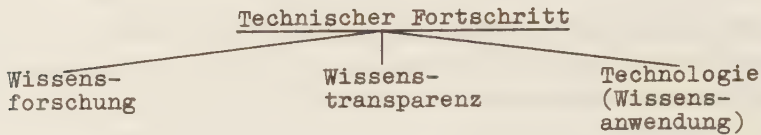
- b) durch mental-experimentelles, kombinatorisches Herantasten an vermutete abstrakte oder konkrete Zusammenhänge;
- c) durch mental-experimentelles Nachvollziehen und Auswerten sowie mithilfe der Übertragung zufällig wahrgenommener Erscheinungen auf formal strukturgleiche Tatbestände.

Esoterisch vorhandenes Wissen ist jedoch für den technischen Fortschritt einer Volkswirtschaft und ihrer Einzelwirtschaften wenn nicht belanglos, so doch stark retardierend. Im Forschungsprozeß technischen Wissens spielt deshalb die Vervielfältigung als Forschungsobjekt und Mittel, das Wissen transparent zu machen, eine wesentliche Rolle. Zweifellos wird diese Transparenz aus den verschiedensten Gründen¹ niemals völlig erreichbar sein, dennoch dürfte die Verifizierung der These gelingen, daß eine Volkswirtschaft mit einem vergleichbar höheren Transparenzgrad des (eigenen und fremden) (technischen) Wissens auf einem höheren Niveau des technischen Fortschritts stehen wird als bei geringerer Transparenz. Da die Einzelwirtschaft aber weitgehend zum Anwendungsfeld technischen Wissens im Sinne einer ökonomischen Verwertung wird, kann ein höherer Transparenzgrad technischen Wissens auch als Indiz für ein vergleichbar stärkeres Unternehmungswachstum gelten.

Die Vervielfältigung technischen Wissens schlägt sich nieder in der zum einen daraus entspringenden, zum anderen aber auch parallel damit verlaufenden Technologie. Als Kunstlehre umfaßt die Technologie im heutigen Sinne "alle Lehren, Methoden, Mittel und Verfahren der physikalischen (mechanischen) und chemischen Gewinnung und die Be- und Verarbeitung aller Werk- und Baustoffe sowie die Beschreibung der Fertigerzeugnisse in den verschie-

¹ U.a. Konkurrenzvorteile, staatliche Beschränkungen, Unvollkommenheit der Transparenztechnik selbst.

densten Gewerbebezweigen"¹. Der technische Fortschritt als dynamisches Phänomen steht somit auf drei Säulen



Jede Unternehmung ist in einem mehr oder minder hohen Maße über ihre Produktionsfaktoren in die Gesamterscheinung 'Technischer Fortschritt' integriert. Daraus leitet sich im einzelnen eine unterschiedlich hohe Zahl von Wahlmöglichkeiten für eine zu optimierende Kombination der Produktionsfaktoren ab. Dieser technische Horizont² der Unternehmung ist also gleichbedeutend mit einem bestimmten Anteil am technischen Fortschritt, d.h. an den Erfolgen von Wissensforschung, -transparenz und Technologie. Dem technischen Horizont entsprechend wird sich nun ein unterschiedlicher Einfluß auf das Wachstum der Unternehmung einstellen.

In der volkswirtschaftlichen Wachstumstheorie rückt seit 1957 mit der empirischen Untersuchung des Sozialprodukts der USA von 1910 - 1950 durch Solow³ der technische Fortschritt als Residualfaktor in makroökonomischen Produktionsfunktionen wieder stark in den Vordergrund. Bisher begnügte man sich weitgehend mit der Feststellung des autonomen technischen Fortschritts, der sich in der Aufstellung einer neuen Produktionsfunktion⁴ bzw. im Übergang von der Produktionsfunktion I zur Produktionsfunktion II manifestierte⁵. Die Untersuchung von Solow machte

1 Vgl. Wirtschaftslexikon =Technologie= 1363

2 Vgl. Schätzle =Technischer Fortschritt= 43

3 Vgl. Solow =Technical Change= 312-320

Abramowitz =Resource and Output Trends= 11

Massel =Technological Change= 182-188

Bombach =Quantitative und monetäre Aspekte= 184-191

Bombach =Bildungsökonomie, Bildungspolitik= 25-30

Hoffmann =Wachstum= 25-30

4 Vgl. Ott =Technischer Fortschritt= 303

5 Vgl. ebenda

jedoch deutlich, daß der technische Fortschritt der bei weitem stärkste Antrieb steigenden Sozialprodukts sein mußte. "Capital deepening", also größerer Kapitaleinsatz, bezogen auf den Arbeitseinsatz¹, konnte nach Solow nur rund ein Zehntel der festgestellten Produktivitätssteigerung beanspruchen. Der überwiegende Rest könnte nur durch den technischen Fortschritt erklärt werden². Damit stellte sich nun zwangsläufig die Frage nach den Quellen des technischen Fortschritts bzw. nach den Wegen, auf denen er in Unternehmungen Eingang findet, um ermes- sen zu können, welche gesellschaftlichen und unterneh- mungsindividuellen Anstrengungen unternommen werden müs- sen, um langfristig daran zu partizipieren. Auf die mög- lichen Quellen des technischen Fortschritts wurde bereits hingewiesen. Die Brücke, über die dieses Wissen in Unter- nehmungen gelangt, kann aber nur innerhalb der Produk- tionsfaktoren zu suchen sein. In dieser Erkenntnis gehen Forschungsbemühungen dahin zu analysieren, "in welchem Umfange der technologische Fortschritt einen schon vor-

1 Vgl. Paulsen =Volkswirtschaftslehre III= 100
vgl. Paulsen =Grundproblem stetigen Wirtschaftswachs-
tums= 39-40

- 2 Anderer Ansicht ist Machlup. Er warnt vor einer Über-
schätzung des produktiven Beitrages der technischen
Forschung. Die Produktivitätssteigerung (der Arbeit)
sei Resultante verschiedener Komponenten:
1. des Fortschritts des technischen Wissens im Unter-
schied zur verbreiterten Anwendung der verbesserten
Technik.
 2. Die Vergrößerung des Maßstabes der Produktion er-
mögliche Kosteneinsparungen, rationellere Betriebs-
größen... (economies of scale).
 3. Die Qualitätsverbesserung der Produktionsfaktoren,
Ausbildung, Verbesserung der Arbeitsdisziplin und
des Arbeitseifers (Motivation).
 4. Verbesserte Betriebsführung und Unternehmensleitung.
 5. Maßnahmen und Einrichtungen, die zur Ausschaltung
unrationeller Betriebe, Unternehmen oder ganzer
Industrien führen.

Machlup legt hier offenbar eine der Darstellung nicht
dienliche Abgrenzung zugrunde bzw. isoliert die von
ihm genannten Tatbestände unzweckmäßig von den Wirkun-
gen des technischen Fortschritts. Letztlich ist der
technische Fortschritt doch als wesentliches Moment
in Punkt 2, 3 und 5 enthalten,
vgl. Machlup =Forschung und Entwicklung= 45-46

handenen Bestand an Produktionsfaktoren tangiert, und in welchem Ausmaß er nur Eingang finden kann durch Neuzugang (Einstellung frisch ausgebildeter Arbeitskräfte und Neuinvestitionen)"¹. Damit ist angedeutet, daß Unternehmungen im wesentlichen mithilfe der Faktoren Arbeit und Kapital (im engeren Sinne Betriebsmittel) imstande sind, technisches Wissen und technischen Fortschritt an sich zu ziehen. Letzte Instanz bleibt jedoch stets der Faktor Arbeit, d.h. menschliches Denken und Handeln, dessen ökonomische Effizienz im Hinblick auf die Aufnahme und Anwendung technischen Wissens in der Unternehmung wiederum ständig durch soziologische und sozialpsychologische Momente überschattet wird.

Um das Wachstum von Unternehmungen aufgrund des technischen Fortschritts beurteilen zu können, sollte man sich also darüber im klaren sein, welche Phasen ein Produktions- und Rezeptionsprozeß technischen Wissens enthalten kann, um sich der darin enthaltenen Hemmnisse bewußt zu werden. Formal lassen sich folgende Phasen voneinander abheben:

1. Abstecken des Umfanges erreichbaren technischen Wissens (naturwissenschaftliche Forschung und Technologie),
2. Abgrenzung des Umfanges benötigten Wissens unter den Kriterien
 - a) allgemeine Zweckmäßigkeit,
 - b) spezielle Zweckmäßigkeit,
3. Beurteilung der Verwert- bzw. Verwendbarkeit des Wissens im Hinblick auf die gewählte Zielsetzung,
4. Erwägungen über Produktion oder (Fremd-)Beschaffung des Wissens unter dem Kriterium der Technizität²,
5. Einsatz im Produktionsprozeß.

¹ Bombach =Technischer Fortschritt= 35

² Vgl. Kosiol =Organisation= 23-25

Jede der genannten fünf Phasen läuft in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmung in multipersonalen Arbeitsprozessen ab. Dabei kann die Gefahr entstehen, daß Produktion oder Rezeption technischen Wissens, das außerhalb des Faktors Kapital nur über den Faktor Arbeit in die Unternehmung gelangt, mit der psychischen Struktur des Menschen nicht vereinbar ist und damit die Effizienz der Phasen drei bis fünf verringert.

Abschließend bleibt festzuhalten, daß der vom Menschen initiierte geistes- und naturwissenschaftliche Fortschritt und seine Transparenz sich interdependent zueinander verhalten, denn ohne geistiges Wachsen des Menschen ist nur sehr bedingt materiales Wachstum langfristig verifizierbar. Andererseits regt materiales Wachstum auch geistige Fortentwicklung an. In diesem Zusammenhang muß das durch technischen Fortschritt begründbare Unternehmungswachstum stets gesehen werden.

b. Die Umweltstruktur der Unternehmung

Mikroökonomische Wachstumsuntersuchungen erwecken allzu leicht den Eindruck, als werde dieser Vorgang allein durch Tatbestände innerhalb der Produktionsfaktoren determiniert. Sicher ist dieser Ansatz bei bewußter Abstraktion von der Umwelt der Unternehmung theoretisch denkbar. Aus der Erfahrung bisher vorliegender Wachstumsuntersuchungen muß dem jedoch entgegengehalten werden, daß die Ergebnisse dieser Arbeiten ja keineswegs abstrakt deduktiv, sondern zumeist auf empirisch induktivem Wege gewonnen werden, wofür letztlich der realwissenschaftliche Charakter der Betriebswirtschaftslehre verantwortlich zu machen ist. Nicht die Tatsache könnte einzelnen Veröffentlichungen entgegengehalten werden, daß sie in der betriebswirtschaftlichen Wachstumsforschung damit ein ständiges Voranschreiten empirisch bereits vorhandener Wachstumsausprägungen und -erscheinun-

gen von Unternehmungen konstatieren, sondern jene, daß jede (theoretische) Unternehmungswachstum beschreibende Arbeit implizit auf den bis dahin empirisch beobachteten, Umwelteinflüsse enthaltenden Bedingungen und Erscheinungen aufbaut, ohne diese jedoch explizit als solche in die Analyse mit einzubeziehen. Man kann diesen Untersuchungen aus dem Grunde nicht zugestehen, die Umweltstruktur als Datum betrachtet zu haben, weil es sich langfristig vor allem durch die Aktion der Unternehmungen und die von ihnen danach antizipierte Reaktion offenbar um eine für das einzelwirtschaftliche Wachstum wesentliche Variable handelt, die häufig gar nicht von Wachstumsformen auf der Ebene der Leistungserstellung¹, des Leistungsprogrammes² oder der Produktionsfaktorenbeschaffung³ zu trennen ist.

Bevor auf die innerhalb der Produktionsfaktoren liegenden Wachstumsimpulse eingegangen wird, soll deshalb die für die einzelwirtschaftliche Expansion bedeutungsvolle Umweltsituation beleuchtet werden.

Betrachtet man eine gegebene Unternehmung innerhalb eines Staatsgebildes, so kann die sie beeinflussende nationale Gesamtstruktur differenziert werden in:

1. Basisstruktur

- a) Geographische, geologische (und klimatische) Bedingungen und Ressourcen
- b) Infrastruktur-Bedingungen
- c) Bevölkerungsstruktur
 - aa) Bevölkerungsgröße und -wachstum
 - bb) Bevölkerungszusammensetzung und Bildungsstand

1 Vgl. Fuchs =Erklärungsversuche des Unternehmerwachstums= 15-48 (Der Ausdruck 'Unternehmerwachstum' ist vom Inhalt der Arbeit her unerklärlich, da dort nur vom Unternehmenswachstum die Rede ist.)

2 Vgl. ebenda, 23-31

3 Vgl. ebenda, 52-57

2. Sozialstruktur

- a) Staats- und Verwaltungsform
- b) Rechtsordnung; aus a) und b) wird das Wirtschaftssystem mit direkten und indirekten staatlichen Eingriffen in den Wirtschaftsablauf geschaffen

3. Wirtschaftsstruktur

- a) Industrie und Landwirtschaft
- b) Verteilung und Entwicklung des Volkseinkommens
- c) Weltwirtschaftliche Verflechtung

Zu 1: Es ist ohne ausführliche Erörterung evident, daß im nationalen und internationalen Vergleich geographische und geologische, also naturgegebene Tatbestände, unterschiedlich starke Wachstumsimpulse auf gleichartige menschliche Betätigung ausüben werden. Es ist z.B. bekannt, daß in umgekehrter Sicht das Sozialprodukt Italiens stets unter der hauptsächlich aus klimatischen Gründen mangelnden Entwicklungsfähigkeit des Raumes südlich von Salerno, des sog. Mezzogiorno, zu leiden hat. Unternehmungen mit einem Standort in diesem Gebiet werden gegenüber vergleichbaren Einzelwirtschaften in einer für menschliche Leistungsfähigkeit besser geeigneten Region in ihrem Wachstum benachteiligt sein, wie damit ebensogut eine widernatürliche Begrenzung des Absatzraumes für außerhalb domizilierende Unternehmungen entsteht.

Zur Entwicklung einer Volkswirtschaft trägt das Niveau und der Ausbau der sog. Infrastruktur in entscheidendem Maße bei. Die Errichtung und Verbesserung dieser Infrastruktur durch Ausgaben "mit Strukturverbesserungscharakter - für Verkehrsanlagen, Energieversorgung, Wasserwirtschaft und -bau, Erziehung, Ausbildung und Forschung, Gesundheit, Verteidigung, Justiz, Polizei und Verwaltung"¹ wird heute allgemein als vordringliche Aufgabe des Staates angesehen. Abgesehen davon, daß durch sog. autonome Infrastrukturinvestitionen des Staates der Ertrag be-

¹ Weber = Staatsausgaben = 306

stimmter Unternehmungen direkt positiv beeinflußt wird, steht doch die Nutzenstiftung für die Gesamtheit der Unternehmungen im Vordergrund. Innerhalb einer Volkswirtschaft sind dabei durchaus projektmäßige und regionale Schwerpunkte vorhanden, so daß eine selektive Begünstigung dort ansässiger Unternehmungen festzustellen ist. "Der Kapazitätseffekt dieser Ausgaben realisiert sich in der Produktivität privater Investitionen; beispielsweise mag ein ausgebautes Kanalsystem die Produktionskosten und damit die Verkaufspreise der Industrie so senken, daß der Ausstoß erheblich gesteigert werden kann."¹ Durch eine solche Ertrags- und/oder Absatzsteigerung kann aber nun ein Wachstumsimpuls für die Unternehmung eingeleitet werden, der besonders am Beispiel eines verbesserten Straßen-Verkehrssystems demonstriert werden kann.

In gesamtwirtschaftlicher Betrachtungsweise bildet die Bevölkerungsstruktur nur dann einen Wachstumsimpuls, wenn eine Situation eintreten sollte, in der a) die Substitution von Arbeit durch Kapital partiell an Grenzen stößt und b) gleichzeitig der Anteil der arbeitsfähigen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung steigt. Diese grobe Vereinfachung eines möglichen Wachstumszusammenhanges darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Bevölkerungsstruktur quer durch verschiedene Wirtschaftssysteme z.Z. eher wachstumshemmend als -anregend wirkt, denn allein schon jede positive oder negative Abweichung von einem (ohnehin kaum zu realisierenden) Gleichgewicht zwischen Angebot an Arbeitsplätzen und der Nachfrage danach bedeutet eine mangelnde Ausnutzung des gesamtwirtschaftlichen Wachstumspotentials.

Einzelwirtschaftlich bieten sich jedoch unter den unterschiedlichen Prämissen, die das jeweilige Wirtschaftssystem setzt, abweichend von der makroskopischen Situa-

¹ Weber =Staatsausgaben= 306

tion durchaus Chancen, trotz eines gesamtwirtschaftlichen Ungleichgewichts Wachstumsimpulse aus der bestehenden Bevölkerungsstruktur zu erhalten¹. Wirtschaftssysteme, in denen die freie Wahl des Arbeitsplatzes gering oder völlig ausgeschaltet ist, orientieren sich vorwiegend an der Arbeitsproduktivität in einzelnen Wirtschaftszweigen und Unternehmungen, hier Betrieben. In Wirtschaftssystemen mit freier Arbeitsplatzwahl spielt dieser Gesichtspunkt ebenso eine wesentliche Rolle, da er u.a. als Basis für die Höhe des Arbeitsentgeltes erscheint. Daneben haben aber Unternehmungen dieser Wirtschaftssysteme eine Reihe ebenfalls materieller aber auch immaterieller Möglichkeiten (letztlich Faktoren, die den Ruf der Unternehmung sichern), sich einem gesamtwirtschaftlichen Ungleichgewicht zu entziehen.

Zu 2: Innerhalb einer Sozialstruktur kann die Staats- und Verwaltungsform aufgrund der ihr eigenen, systembedingten formalen und materialen Macht auf Wirtschafts- und Gesellschaftsgefüge mit unterschiedlicher Intensität Unternehmungs- und Wirtschaftswachstum sowohl direkt als auch indirekt fördern, aber auch unbewußt hemmen. In wirtschaftshistorischem Rückblick läßt sich eine fast kontinuierliche Zunahme der Machtfülle des Staats- und Verwaltungsapparates gegenüber der Wirtschaft beobachten, die ihren vorläufigen Höhepunkt im Verwaltungsstaat des 20. Jahrhunderts zu haben scheint. Gleichzeitig mit der Verflechtung des Staats- und Verwaltungsapparates in das wirtschaftliche Geschehen setzt sich jedoch eine von der Staatsform wesentlich abhängige politische und wirtschaftspolitische Einflußnahme einer zu Macht gelangten Wirtschaft durch, die dazu führt, daß beide Teile die Einsicht in einen bestimmten Interdepen-

1 So betont z.B. die DEMAG Aktiengesellschaft, Duisburg, in einem Aktionärsbrief vom Februar 1970 mit gewissem Stolz: "Bei angespannter Lage auf dem Arbeitsmarkt gelang es uns, im Laufe des Jahres die Zahl der Mitarbeiter im Konzern um 16 %... zu erhöhen."

denzgrad bei ihren Handlungen miteinbeziehen. Parlamentszugehörigkeit von Kaufleuten und der Lobbyismus in seinen verschiedenen Erscheinungsformen sind längst bekannte Selbstverständlichkeiten in dieser Entwicklung.

Die in der Verfassung eines Staatsverbandes niedergelegten Grundrechte für das gesellschaftliche Zusammenleben enthüllen nicht nur weitgehend ideelle, sondern auch materielle Tatbestände, die eine bestimmte Wirkung auf wirtschaftliche Betätigung auszuüben vermögen. Erkennt man als Prämisse jedes wirtschaftenden Handelns ein Erfolgsstreben an, dann tritt die Frage in den Vordergrund, in welcher Weise Streben und möglicher Erfolg (verstanden als positiver Erfolg) rechtlich beurteilt werden sollen, d.h. welche Einstellung eine Staats- und Gesellschaftsform dem Eigentum (und seiner Behandlung) gegenüber einnimmt. Die Problematik des Gemein- und Privateigentums und des mit ihnen erzielten Erfolges hat schon Aristoteles am Beispiel von Grund und Boden und der auf ihm erwirtschafteten Früchte beschäftigt¹.

Konnte seine Ansicht, "daß es besser ist, wenn der Besitz Privateigentum bleibt, seine Benützung aber auch anderen ermöglicht wird"², zu seiner Zeit realisierbar erscheinen, so ist in nachfolgenden Jahrhunderten mit der zunehmenden "Komplizierung" der Lebensformen eine Durchsetzung dieses Vorschlags auch mit Unterstützung des Gesetzgebers³ sicher als utopisch zu bezeichnen. Die dennoch weitgehend aufrecht erhaltene rechtliche Anerkennung des Privatbesitzes bzw. -eigentums (sogar unter weitgehender Abspaltung des von Aristoteles befürworteten altruistischen Momentes) spaltet nun die Welt in Apologeten und Antagonisten seiner wirtschaftlichen Vorzüge. Empirische und theoretische Wachstumsstudien und statistische Aufzeichnungen können hier letztlich jedoch keinen Beweis für die Vorteile einer das Privat-

1 Aristoteles =Hauptwerke= 80-83

2 ebenda, 81

3 ebenda

eigentum (an Boden und Kapital) anerkennenden oder ausschließenden Rechtsordnung antreten, weil die Befangenheit in einer spezifischen Rechtsordnung stets nur durch Vorweisen von Erfolgen begleitet wird. Überdies ist auch eine Vergleichbarkeit einer praktizierten mit der abgelehnten Rechtsordnung aus ideologischen und praktischen Gründen weder beabsichtigt noch durchführbar. Somit führt die Betrachtung der für ein Wirtschaftssystem gewählten Rechtsordnung nicht zu objektiv überprüfbaren Aussagen über die Nähe zu einzelwirtschaftlichem Wachstum. Schließt man sich jedoch der endlichen Einsicht von Aristoteles an, der meint, es werde "überhaupt mehr herauskommen, wenn jeder auf seinen eigenen Nutzen bedacht ist"¹, dann dürfte es schwer sein, sich nicht zum Privateigentum in der Rechtsordnung und im Wirtschaftsgeschehen zu bekennen und von ihm größere Wachstumsimpulse zu erwarten.

Zweck des Staates ist aber, wie eingangs erwähnt, "der gemeinsame Nutzen... insofern dies für einen jeden zur Verschönerung des Lebens beiträgt"². Wirtschaftspolitische Eingriffe des Staates stehen also unter dem Primat, der Mehrung des Gemeinwohls zu dienen.

Staatliche Aktivität wird von Grochla am Merkmal der Selbständigkeit betrieblicher Planung, die ein wesentliches Element des Wirtschaftens darstellt, in idealtypischer und realtypischer Sicht beschrieben³. Den Ausgangspunkt bilden zwei gegensätzliche idealtypische Modelle der Planungsselbständigkeit: Die interne und die externe Betriebsplanung. Beide sind mit zwei extremen Wirtschaftssystemen identifizierbar: Völlige interne Betriebsplanung, gleichbedeutend mit weitestgehender selbständiger Planung, weist auf ein Wirtschaftssystem ohne staatliche Aktivität hin, während ausschließlich

1 Aristoteles =Hauptwerke= 81

2 ebenda, 86

3 Vgl. Grochla =Betrieb und Wirtschaftsordnung= 45-59

externe Betriebsplanung den höchsten Grad staatlicher Einflußnahme widerspiegelt, d.h. Anstoß, Bewegung und Richtung erst durch Eingreifen des Staates entstehen. Da der Staat in diesem Falle jedoch als wesentlicher Faktor des Wirtschaftsablaufs gelten muß, kann seine Tätigkeit allerdings weniger als Eingriff in einen ohne sein Zutun eintretenden Stillstand, sondern eher als systemimmanent angesehen werden.

Im Gegensatz zu reinen Idealtypen treten die realen Erscheinungsformen stets als Mischtypen auf. Dennoch ist auch in realtypischer Klassifizierung immer noch ein idealtypisches Moment enthalten, denn die Vielfalt tatsächlich beobachtbarer Realtypen aufzuzeigen, würde einmal den Erkenntniswert nicht wesentlich erhöhen, zum anderen besitzt eine zwar ökonomisch sinnvolle Zeitpunktanalyse jedoch auch nur begrenzte Aussagekraft. In diesem Sinne sind die von Grochla entworfenen realen Erscheinungsformen interner und externer Betriebsplanung¹ zu verstehen:

- 1) Interne Betriebsplanung und externe staatliche Betreuung
- 2) Interne Betriebsplanung und externe indirekte Lenkung
- 3) Interne Betriebsplanung und externe direkte Lenkung
- 4) Externe Betriebsplanung und interne Mitwirkung
- 5) Externe Betriebsplanung und interne Beratung

In den drei ersten Möglichkeiten der Steigerung staatlicher Einflußnahme auf Unternehmungen ist gleichzeitig auch die wirtschaftshistorische Tatsache enthalten, "daß sich die dem Staat zugewiesenen Aufgaben und Verantwortungen ständig ausgeweitet haben"². Aus Stufe 1), einer dem "laisser-faire" Liberalismus entsprechenden Teilnahme des Staates am Wirtschaftskreislauf, entwickelte sich in säkularer Vergrößerung des zur Wahrnehmung der Aufgaben und Verantwortungen notwendigen wirtschaftspoliti-

1 Grochla =Betrieb und Wirtschaftsordnung= 47-58

2 Paulsen =Volkswirtschaftslehre I= 40

schen Instrumentariums gleichsam eine Wirtschaftslenkung, "nicht eine bloße rechtliche 'Ordnung', sondern die materielle Gestaltung der geld- und güterwirtschaftlichen Vorgänge"¹.

Beschränkt man sich aus den genannten Gründen auf die Formen der internen Betriebsplanung, dann fragt es sich, welche der drei Stufen imstande ist, die Erscheinungsformen moderner Wettbewerbswirtschaften hinreichend auszufüllen. Schließt man die Betriebsplanung der Stufe 1) aus historischen Gründen als derzeit nicht repräsentativ aus, dann konzentriert sich das Interesse auf die Stufen 2) und 3), allerdings nicht alternativ, sondern kombiniert, denn moderne Wettbewerbswirtschaften erscheinen symptomatisch sowohl für direkte als auch indirekte Einwirkungsmöglichkeiten des Staates. Im Prinzip kann die Einflußnahme auf Unternehmungen und damit auf das Wirtschaftswachstum auf zwei Wegen erfolgen:

1. Indirekte Eingriffe

- a) in das Wirtschaftsgeschehen
- b) in das Sozialgeschehen

2. Direkte Eingriffe

- a) in das Wirtschaftsgeschehen bzw. bestimmte Unternehmungen
- b) in das Sozialgeschehen

Die Mittel indirekter staatlicher Eingriffe zur Förderung des Unternehmungswachstums erstrecken sich bekanntlich auf finanz-, haushalts- und handelspolitische Planung und Datensetzung, ebensogut aber auch auf langfristige staatliche Globalplanung, die ohne Zwangscharakter² Leitlinien für Wirtschaftszweige und Unternehmungen setzt³. Mit diesen Maßnahmen, die noch durch

1 Schmölders =Wirtschaftslenkung= 18

2 So etwa die französische Planification oder gesamtwirtschaftliche ökonomische Prognosemodelle für Konjunktur und Wachstum, vgl. Bauchet =Planification= 42
Albrecht =Planificateure=
Krelle =Gesamtwirtschaftliches Prognosesystem= 166-182

3 Vgl. dagegen Hepp =Wirtschaftsordnung=

Geld- und Kreditpolitik der Notenbank sowie nicht unwesentlich durch psychologische Einwirkung und Appelle flankiert werden, erhalten Unternehmungen einerseits einen vergrößerten Informations- und Aktionsradius, zum anderen sollen entweder ihre Entscheidungsfreudigkeit im Hinblick auf Wachstumsentscheidungen erhöht oder sogar die tendenziell von den Zielen staatlichen Eingreifens abweichenden Unternehmungsentscheidungen auf den gewünschten Erfolg hin synchronisiert werden¹. Diese Maßnahmen bilden ihrerseits nun die Grundlage für einzelwirtschaftliche Wachstumsimpulse. Da Wirtschafts- und Sozialgeschehen miteinander verflochten sind, bedeutet es entweder eine Ergänzung oder einen längeren - wenn auch sichereren - Weg, wenn über Investitionen in den Sozialbereich z.B. für Bildung, Erziehung und Ausbildung, Unternehmungswachstum zu beeinflussen versucht wird.

Direkte Eingriffe in das Wirtschaftsgeschehen erreichen Unternehmungen bekanntlich in Form gezielter Fiskal- und Subventionspolitik. Beachtliche Wachstumsimpulse kann staatliche Aktivität durch die Vergabe von Aufträgen für die bereits genannten Infrastrukturinvestitionen erzielen. Direkte Einflußnahme auf das Unternehmungswachstum über den Sozialbereich, etwa durch höhere Beiträge des Staates zur Sozialversicherung oder Senkung der Einkommensteuer, kann ebenfalls auf einem allerdings wieder längeren und weniger sicheren Weg (z.B. Erhöhung des Realeinkommens und mögliche Anregung des Konsums) zum Wachstumsstimulus für Unternehmungen werden:

¹ Direkter und indirekter Eingriff können hier allerdings recht eng beieinander liegen. Ein schon direkter Eingriff zur Unterstützung indirekter Maßnahmen ist aus den USA bekannt. Durch persönliche Beeinflussung der Leiter von bedeutenden Unternehmungen wurden z.B. die Investitionsentscheidungen dieser Unternehmungen auf beabsichtigte staatliche wirtschaftspolitische Ziele eingestellt, vgl. Byle =Corporation= 89

Mit dem Einfluß des Wirtschaftssystems auf das Wirtschaftswachstum hat sich auch Thalheim auseinandergesetzt¹. An drei realtypischen Wirtschaftssystemen, dem "westlichen", dem des "mixed economy" und dem "sowjetischen System der zentralen Planwirtschaft auf kollektiver Basis"², versucht der Autor, den Wachstumsimpuls des Wirtschaftssystems mithilfe folgender Prüfsteine herauszukristallisieren:

1. Die Antriebskräfte, über die ein bestimmtes Wirtschaftssystem verfügen muß bzw. die Art der Antriebskräfte.
2. Wie verhalten sich die für ein Wirtschaftssystem maßgeblichen Ziele zur Förderung des Wachstums und wer bestimmt diese Ziele?
3. Die Frage nach dem Vollzug der Finanzierung des Wachstums und der Beeinflussung der Investitionsquote durch das System?
4. Wie werden Tempo und Art des Wachstums durch die Funktionsweise eines Wirtschaftssystems beeinflußt?
5. Wie gestalten sich in einem Wirtschaftssystem die Einflüsse, die die weltwirtschaftliche Verflechtung einer Volkswirtschaft auf das Wachstum hat?³

Thalheim gelangt zu dem salomonisch anmutenden Urteil, daß jedes der untersuchten Wirtschaftssysteme sowohl positive als auch negative Seiten inbezug auf das Wachstum aufweist⁴, es liegt also lediglich eine unterschiedlich hohe Konzentration (Zentralisation oder Dezentralisation) der bewußten Wachstumsinitiative vor. Je stärker sich dieser Konzentrationsgrad zentralisierend auf staatliche Institutionen verlagert, desto weniger Raum und Wirkung muß für individuelle, endogene Wachstumsursachen bleiben. Insgesamt gewinnt man aus

1 Vgl. Thalheim =Wirtschaftssystem= 375-390

2 ebenda, 377

3 ebenda, 378

4 ebenda, 389

der Untersuchung den Eindruck, daß es offenbar - wie angedeutet - kein absolut optimales Wirtschaftssystem im Hinblick auf Unternehmungs- und Gesamtwirtschaftswachstum geben kann, sondern daß im Rahmen empirischer Analysen jedes Wirtschaftssystem in dem gegebenen politischen und gesellschaftlichen Umfeld als relativ optimal für die Erreichung von Wachstumszielen erscheinen wird.

Zu 3: Aufbauend auf der Tatsache, daß jede Unternehmung zweiseitig sowohl interdependent zu anderen Unternehmungen als auch zu Haushaltungen verbunden ist, sind für Einzelwirtschaften in einer gegebenen Basis- und Sozialstruktur Stand und Entwicklung der Wirtschaftsstruktur mit ihren Variablen unter Wachstumsgesichtspunkten von besonderem Interesse. Die Variablen wie Erzeugungsstruktur (Industrie und Landwirtschaft als grundsätzliche Gegenüberstellung), Volkseinkommen und weltwirtschaftliche Verflechtung sind derart eng miteinander verflochten, daß ihre isolierte Betrachtung in diesem Zusammenhang nicht sinnvoll erscheint.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, daß Unternehmungen in dem Maße den Grundstein für ihr Wachstum legen, wie ihre Leistungen, ihr Ertrag, unmittelbar oder mittelbar als wesentlich für die Bedürfnisbefriedigung anzusehen sind. Nur dadurch kann in einem Wirtschaftskreislauf der Rückfluß des von ihnen geschaffenen Einkommens - wenn auch auf Umwegen - gewährleistet werden. Diese an sich bekannte Überlegung kann jedoch unter Wachstumsgesichtspunkten dahingehend ergänzt werden, daß eine Unternehmung um so größere Wachstumschancen hat, je nahtloser sich ihr Ertrag in die gegebene oder eine zu erwartende Wirtschaftsstruktur einfügen läßt. Das bedeutet, daß so gesehen primär nicht die Art des Ertrages über seine einkommens- und wachstumsmäßige Bedeutung entscheidet, sondern seine Fähigkeit, integriert weiteren Ertrag entstehen zu lassen. Verfolgt man den Übergang vom Agrar- zum Industriestaat in ein-

zelenen Ländern, dann kann zunächst eine lange Phase des Wachstums vornehmlich jener Unternehmungen beobachtet werden, die mit Produkten zur Substitution von Arbeit durch Kapital i.w.S. den Ertrag anderer Unternehmungen zum Nutzen der Verbraucher ermöglichten. Erst auf dem Fundament einer Produktionsmittelindustrie kann dann bekanntlich in einer zweiten Phase für Unternehmungen der Konsumgüterindustrie mit einem Wachstum gerechnet werden, d.h. erst dann läßt sich ihr Ertrag als Verbrauchernutzen auch gewinnbringend in den Güterstrom einschleusen. Bei mindestens konstanter Fähigkeit des Produktionsmittelsektors, weiterhin integriert Ertrag zu bilden, nehmen die Erträge der Konsumgüterindustrie vielfache Formen der Nutzenstiftung für Konsumenten an. Je weiter sich also ein Land in diesem Prozeß vom Agrar- zum Industriestaat hin bewegt, desto größer werden offenbar die Möglichkeiten für bestehende oder neue Unternehmungen, Wachstumsimpulse zu empfangen. Diese allerdings noch nicht letzte Phase geht bekanntlich bei beginnender Verbrauchssättigung in die sog. Bedarfsweckung über.

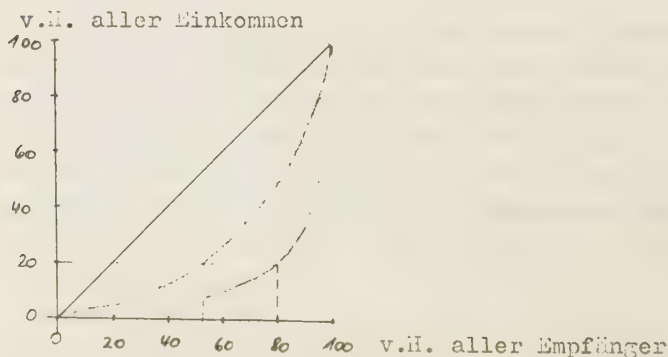
Im Prozeß der Industrialisierung können Disproportionalitäten in der Einkommensverteilung, wenn z.B. die Einkommen aus Zinsen und Gewinnen relativ stärker als Löhne und Gehälter steigen, auftreten. Dieser Vorgang ist nicht nur sozial unerwünscht, sondern er muß auch Auswirkungen auf das Unternehmungswachstum haben, da er den Verbrauch hemmt.

Die faktische Einkommensverteilung in einer Gesamtwirtschaft, verstanden als "Grad der Abweichung der einzelnen Einkommen vom Durchschnittseinkommen", stellt sich in Form der sog. Lorenzkurve in der Regel als eine vom Koordinatenursprung aus gesehen konvexe Kurve dar, wobei sich die Gleichmäßigkeit der Einkommensverteilung in

ihrer Nähe zur 45°-Linie zeigt¹. Es ist nun zwar keineswegs erwiesen, daß die für ein optimales Unternehmungs- und Wirtschaftswachstum notwendige Einkommensverteilung auf der Linie völlig gleichmäßiger Einkommensverteilung zu suchen ist, hingegen ist eine stark konvexe Kurve der Einkommensverteilung mit Sicherheit nicht die geeignete Grundlage für langfristiges Unternehmungswachstum. Aus diesem Grunde sind also nicht nur die in einer extremen Ungleichverteilung ruhenden politischen und sozialen Gefahren, sondern auch die für die Zielsetzung eines kontinuierlichen Unternehmungs- und Wirtschaftswachstums (und damit also die Erhöhung des individuellen bzw. Gemeinwohls) notwendige Umverteilung der Anlaß dafür, daß in verschiedenen Wirtschaftssystemen Maßnahmen der Einkommensverteilung und Vermögensbildung ergriffen werden.

Die außenwirtschaftliche Verflechtung eines Landes (ein besonders deutliches Feld staatlicher Aktivität), die eng mit seiner Erzeugungsstruktur verknüpft ist, trägt daraufhin auch in unterschiedlichem Maße zur Einkommensbildung und -verteilung bei. Der Grad gesamtwirtschaftlicher Verflechtung spiegelt dabei naturgemäß nicht die externe Verflechtung einzelner Wirtschaftszweige und deren Unternehmungen wider. Deshalb bietet die gesamtwirtschaftliche Außenverflechtung und das auch dadurch erzielte gesamtwirtschaftliche Wachstum insofern keine

¹ Paulsen = Volkswirtschaftslehre I= 53



exakte Richtgröße, die (bei positiver oder negativer einzelwirtschaftlicher Abweichung davon) ein sinnvolles Urteil über die Vorteilhaftigkeit oder Nachteiligkeit der eigenen Verflechtung in bezug auf das Unternehmungswachstum zuließe. Man wird außenwirtschaftliche Verflechtung im Hinblick auf das Unternehmungswachstum generell jedoch dann als vorteilhaft bezeichnen können, wenn eine Konzentration auf wenige Handelspartner und damit eine deutliche Abhängigkeit vom Erfolg deren binnen- und außenwirtschaftlicher Leistungen vermieden wird.

2. Endogene Faktoren

Als endogene Wachstumsfaktoren sollen hier jene gelten, die in der unmittelbaren Einflußsphäre unternehmerischer Aktivität liegen. Begreift man diese Einflußsphäre als eine Menge von Tatbeständen, die in einer zweckmäßigen Zuordnung einen steigenden Ertrag der Einzelwirtschaft erzielen sollen, dann kann diese Zuordnung immer nur unter dem Eindruck und mit Blick auf das ökonomische und soziale Umsystem erfolgen. Auf diesen Umstand, der gewissermaßen als Rahmen für die im folgenden beschriebenen endogenen Wachstumsfaktoren aufzufassen ist, soll nochmals mit aller Deutlichkeit hingewiesen werden.

a. Die Unternehmungsform

Ausgehend von der Tatsache, daß jedes Unternehmungswachstum finanzwirtschaftliche Probleme individueller Prägung aufwirft¹, ist zu fragen, unter welcher ge-

¹ Zur Frage des Wachstums und seiner Finanzierung vgl. u.a. Gutenberg =Grundlagen III= 99-121, Vitting =Überlegungen= 512-513, Gutenberg =Gewinnverwendung= 193-214, Langenegger =Wachstumsfinanzierung= 201-213, Hauth =Wachstumsfinanzierung= 673-678, Engleleiter =Finanzielle Aspekte= 373-393, Hax =Kapitalwirtschaft= 252-279, Klein =Deckung des Kapitalbedarfs= 268-276, Trabandt =Finanzierung=

benen Rechtsform¹ diese minimiert werden bzw. welche Rechtsform finanziell optimal störungsfreies Wachstum gewährleistet. Im vorliegenden Zusammenhang beschränkt sich diese finanzwirtschaftliche Problematik dabei nur auf die Möglichkeiten der Bildung und Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital².

Die finanzwirtschaftliche Vorteilhaftigkeit der Unternehmungsform inbezug auf einzelwirtschaftliches Wachstum soll an einigen bekannten, durch Personen und Geldkapital geprägten Rechtsformen (Einzelunternehmung, offene Handelsgesellschaft, GmbH, AG und eGmbH³) aufgezeigt werden, wobei es sich gewissermaßen um eine statische Betrachtung handelt, die jedoch die Möglichkeiten der Umgründung, Fusion und Konzernbildung offen läßt.

1. Die Einzelunternehmung

Die durch einen Alleinunternehmer betriebene Einzelunternehmung kann ihre finanzielle Basis über die Ertragskraft, d.h. den erzielten Gewinn oder durch Einbringen noch vorhandenen Privatvermögens verbreitern. Die Möglichkeit der periodischen Einbringung von Vermögen aus Privateigentum scheint bei Vorliegen der Voraussetzungen dazu weniger problematisch zu sein als die Verwendung entstandener Gewinne zur Selbstfinanzierung. Gutenberg macht darauf aufmerksam, daß in nicht emissionsfähigen Unternehmungen (zu denen Einzelunternehmungen in der Regel zu zählen sind) "in die Selbstfinanzierungsüberlegungen sowohl geschäftliche als auch private Absichten der Geschäftsinhaber hineinspielen"⁴.

1 Unternehmungsform und Rechtsform werden hier synonym verwendet,

vgl. Wirtschaftslexikon =Unternehmungsform= 1591

2 Die Verwaltung und Verwendung der Finanzmittel als Teilaufgaben der Finanzwirtschaft werden hier weggelassen, da ihre Wachstumsbezogenheit als Voraussetzung gilt.

3 Die genannten Rechtsformen sind nicht a priori als wachstumsfördernde Unternehmungsform zu verstehen.

4 Gutenberg =Grundlagen III= 230

Generelle Aussagen über die Präferenzfunktionen der Gewinnverwendung bei Unternehmern in nicht emissionsfähigen Unternehmungen lehnt Gutenberg zwar ab, doch nennt er drei wichtige Einflußgrößen für die Entscheidung über die Selbstfinanzierung¹:

1. Die geschäftspolitischen Ziele; die Unternehmungsziele.
2. Die Existenz oder Nichtexistenz alternativer Finanzierungsmöglichkeiten bzw. -quellen und
3. außerbetriebliche Gewinnverwendungsalternativen².

Die Formulierung dieser Einflußgrößen auf die Selbstfinanzierung legt nun die Vermutung nahe, daß Gutenberg sie vor dem Hintergrund des heute infrage gestellten unternehmerischen Strebens nach Maximalprofit sieht, wobei dieser offenbar nicht nur durch die eigene Unternehmung realisiert zu werden braucht. Wenn dem so wäre, daß die außerbetrieblichen Gewinnverwendungsalternativen über die Selbstfinanzierung in der originären Unternehmung bestimmten, dann würde sich der Unternehmer als systembedingte Figur einer Wettbewerbswirtschaft in gewissem Sinne selbst ad absurdum führen, als er damit seine mangelnde Fähigkeit, eine gegebene Unternehmung auszubauen, dokumentiert und sie auch streng genommen nicht mit dem Aufbau oder der Beteiligung an anderen Unternehmungen kompensieren könnte. Außerbetriebliche Gewinnverwendungsalternativen zum Richter über Durchführung und Höhe der Selbstfinanzierung in der originären Unternehmung zu erklären, bedeutet letztlich, Stagnation und Kontraktion auf der einen und Wachstum auf der anderen Seite günstigstenfalls mit formal positivem Effekt für das Sozialprodukt zu konzедieren, jedoch fehlen dabei Kriterien, wie weit diese Entwicklung sinnvoll und dauerhaft ist. Somit sollte man dem Unternehmungswachstum durch Selbstfinanzierung als Resultante außerbetrieblicher Gewinnverwendungsalternativen

1 Gutenberg =Grundlagen III= 230

2 Zur Frage der Gewinnverwendung vgl. vor allem Schmidt =Gewinnverwendung=

doch prinzipiell mit Skepsis gegenüberstehen¹.

Die Selbstfinanzierung unter außerbetrieblichen Gewinnverwendungsalternativen zu sehen, ginge überdies an der Tatsache vorbei, daß die Existenz oder Nichtexistenz alternativer Finanzierungsmöglichkeiten nicht zuletzt durch die mithilfe der Selbstfinanzierung verbreiter-te Eigenkapitalbasis beeinflußt und begrenzt werden kann. Gerade in nicht emissionsfähigen Einzelunternehmungen spielt die Höhe des Eigenkapitals als Sicherheitsfaktor und Haftungsgrundlage für alternative Finanzierungsmöglichkeiten daher eine besonders wichtige Rolle. Dennoch bleibt die Fremdkapitalbeschaffung für Einzelunternehmungen auch bei günstiger Eigenkapitalrelation wegen der häufig in nicht ausreichender Höhe vorhandenen Realsicherheiten immer ein Problem², so daß der Zwang zur Selbstfinanzierung in hohem Maße vorliegen wird, um Wachstum zu erzielen.

Es wäre verfehlt, aus diesen Gründen generell die Einzelunternehmung als eine Unternehmungsform ohne Wachstumsimpulse einzustufen, wenngleich auch Thomas Manns literarisches Beispiel der "Buddenbrooks" deutlich in diese Richtung zu weisen scheint. Unternehmungswachstum in dieser Rechtsform verlangt dem Unternehmer (und seiner Familie) zwar erhebliche finanzielle Opfer ab, doch wird die Einsicht in diese Notwendigkeit durchaus im Unternehmungswachstum reflektiert³. Die Tatsache,

1 Wesentlich optimistischer ist hier Penrose, denn sie schreibt "small businessmen frequently tend to identify themselves with their firm... they often prefer to reinvest their profits in the firm rather than outside and draw only moderately on profits for their personal consumption", Penrose =Theory= 29

2 Vgl. Schultz =Kreditwürdigkeit= 55

3 Es ist allerdings eine andere Frage, wie weit eine multipersonale Geschäfts- und Betriebsleitung dieses Wachstum durch steigende Rationalität der Entscheidungen fördert. Ebenso muß die Frage nach der Größe der Wachstumsschritte dahingestellt bleiben.

daß die Einzelunternehmung als Rechtsform im industriellen Sektor praktisch keine Rolle spielt, spricht jedoch kaum gegen die Wachstumsfähigkeit von Einzelunternehmungen als vielmehr für die Dominanz einkommensteuerlicher Gesichtspunkte.

2. Die offene Handelsgesellschaft

Ein naheliegender Schritt, die Vermögens- und Kapitalbasis einer Einzelunternehmung zu verbreitern, ist bekanntlich die Aufnahme von Teilhabern bzw. Gesellschaftern. Andererseits kann einem geplanten größeren Geschäftsumfang sofort durch eine Kapital- oder Personengesellschaft entsprochen werden. Die in der Literatur immer wieder als Vorteile herausgestellten besseren Haftungs- und Sicherungsmöglichkeiten bei der Beschaffung von Fremdkapital verdecken jedoch einen Tatbestand: Mit der Gründung einer Gesellschaft ist im allgemeinen a priori ein größeres Geschäftsvolumen als für eine Einzelunternehmung geplant (das z.B. für GmbH und AG deutlicher Bestandteil der Rechtsform sein muß). Demzufolge ist auch der Fremdkapitalbedarf auf dieses oder ein steigendes Geschäftsvolumen zu beziehen, wodurch der Haftungs- und Sicherheitsvorteil gegenüber der nicht gesellschaftlichen Unternehmungsform in eine relative Größe verwandelt wird. Insofern liegen für jede Gesellschaftsform ähnliche Schwierigkeiten vor, zu deren Überwindung jedoch Personalgesellschaften, als in der Regel nicht emissionsfähige Unternehmungen, und emissionsfähigen Kapitalgesellschaften unterschiedliche Möglichkeiten offenstehen.

Eine nicht emissionsfähige oHG steht hinsichtlich der Vermögenslage ihrer Gesellschafter den gleichen Problemen wie die Einzelunternehmung gegenüber. Zusätzlich tritt aber nun das Problem eines mehrpersonalen Entscheidungsprozesses auf, wenn es z.B. gilt, die Stamm-

einlage aus dem Privatvermögen zu erhöhen. Andererseits betont Gutenberg, daß den Gesellschaftern die Verwendung ihres Gewinnanteils zumeist freigestellt werde, wodurch nun bei Abschwächung des obigen prinzipiellen Vorbehalts im Hinblick auf eine Gruppe ein irrationales Moment auftrete, das auch die gemeinsame Selbstfinanzierungsentscheidung erschwere¹. Somit kann dieses soziologische Moment sogar eine gewisse wachstumsmäßige Unterlegenheit einer nicht emissionsfähigen Gesellschaft entstehen lassen; es weist bei Personengesellschaften auf das neu auftretende Kommunikationsproblem und später bei der AG als anonyme² Kapitalgesellschaft auf Koordinations- und Führungsprobleme hin.

3. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Als Kapitalgesellschaft hat die GmbH den Personengesellschaften gegenüber den Finanzierungsvorteil, daß sie aufgrund ihres gesetzlich verlangten und zu erhaltenden Stammkapitals größere Sicherheiten zu bieten vermag. Diese günstige Ausgangsposition wird jedoch dadurch gefährdet, daß infolge einer häufig nur geringen Anzahl von Gesellschaftern³ der denkbare (und gesetzlich gesicherte) mangelnde Wille, Geldmittel als Eigenkapital zur Verfügung zu stellen, über die Eigen- und Fremdkapitalbasis bestimmt.

Das Wachstum einer GmbH aus eigener Kraft der Gesellschafter zu finanzieren, begegnet grundsätzlich den bereits früher festgestellten Hindernissen. Ebenso müssen auch die Selbstfinanzierungsmöglichkeiten unter dem

1 Vgl. Gutenberg =Grundlagen III= 230

2 Um eine anonyme AG handelt es sich allerdings nur bei sog. Publikumsgesellschaften mit breiter Streuung der Anteile.

3 Vgl. Schultz =Kreditwürdigkeit= 68

Eindruck divergierender Interessen skeptisch beurteilt werden. Darüber hinaus zählt die GmbH als Kapitalgesellschaft noch nicht eo ipso zu den emissionsfähigen Unternehmungen, wenngleich ihr dieser Weg von einer bestimmten Größe an kaum verschlossen bleibt¹. Aus all diesen Momenten kann aber nur der Eindruck entstehen, daß die kapitalgesellschaftliche Unternehmungsform der GmbH dem Wachstum dieser Einzelwirtschaften insoweit keinen besonderen Impuls zu geben vermag.

Zu einer die GmbH-Unternehmungsform umfassenden Betrachtung gehört jedoch auch die Berücksichtigung des durch ihren Kapitalcharakter begründeten Rationalitätsniveaus der beteiligten Gesellschafter und der Geschäftsführung. Aufgrund der mit höheren Gesellschaftsanteilen (bei Zwei- bis Fünf-Mann-Gesellschaften) verknüpften Chancen und Risiken kann diese Rechtsform eher attraktiv auf ökonomisch und in anderer Weise qualifizierte Personen wirken. Ebenso gilt das auch für Nicht-Gesellschafter, etwa einen zu bestellenden Geschäftsführer. Die Verdrängung irrationaler und emotionaler Momente wird bei dieser Unternehmungsform dann verstärkt eine ökonomische Überlagerung der Entscheidungen ermöglichen. Unter dieser Voraussetzung werden aber der Finanzierung des Wachstums durch Eigenkapital oder einbehaltene Gewinne weniger Hindernisse entgegenstehen als in anderen Gesellschaften. Auf diesem Fundament erscheint die Versorgung der GmbH mit Fremdkapital dann ebenfalls weniger problematisch. Mithin kann man im Anschluß an diese Überlegungen zu einem wesentlich günstigeren Ergebnis für den in einer GmbH enthaltenen Wachstumsimpuls gelangen.

¹ Die Kapitalmarktfinanzierung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung ist jedoch äußerst selten. In der Bundesrepublik blieb diese Form im wesentlichen auf die Robert Bosch GmbH beschränkt.

Bei gegenseitiger Abwägung beider Standpunkte läßt sich nicht mit logischen Konsequenzen operieren, sondern es wird empirischer Verifizierung vorbehalten bleiben müssen, eine vorläufige Bestätigung dieses oder jenes Ergebnisses zu liefern. Die Tatsache, daß die GmbH in vielen Bereichen wirtschaftlicher Betätigung einen bedeutenden Anteil hat¹, mag indessen als Indiz für ihre wachstumsfördernde Einschätzung durch die Beteiligten angesehen werden².

4. Die Aktiengesellschaft (AG)

Allgemein werden der Aktiengesellschaft innerhalb der Kapitalgesellschaften die besten Möglichkeiten der Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung eingeräumt. Dabei muß man jedoch deutlich zwischen börsennotierten Aktiengesellschaften, deren Anteile dort gehandelt werden, und jenen, deren Aktien sich in Händen der Gründer oder anderer Festbesitzer befinden, unterscheiden. Nur für die erstgenannten Aktiengesellschaften gilt die eingangs getroffene Feststellung, wohingegen nicht börsennotierte Gesellschaften in ihren Problemen im Prinzip der GmbH nahestehen.

Die Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung zur Finanzierung des Wachstums von Publikumsaktiengesellschaften wirft Probleme eigener Art auf, die häufig aus dem Streben nach optimaler ökonomischer Effizienz derartiger Maßnahmen geboren werden. Jede Eigenkapitalbeschaffung

1 Vgl. =Statistisches Jahrbuch 1968= 183

2 In einem auf Investitionen bezogenen Vergleich eines sog. Expansionsgrades nehmen Kapitalgesellschaften vor Personengesellschaften und Einzelunternehmungen mit einer Expansionsrate von 21,7 % gegen 5,4 % und 2,6 % den ersten Rang ein. Die Zahlen bauen auf Unternehmensbefragungen der Jahre 1966 und 1967 auf. Vgl. Warnke =Deutsche Firmen= 14-17 und 111-117

durch Kapitalerhöhung läßt in kurzfristiger Sicht Fragen der Terminwahl des Kapitalerhöhungs-Beschlusses und der Wahl des Zeitpunktes günstiger Placierungschancen entstehen¹. Als vorteilhaft kann für die Wachstumsfinanzierung dabei im Vergleich zu anderen Gesellschaftsformen gelten, daß durch die relativ scharfe Trennung und den tatsächlich nur sporadischen Kontakt zwischen Anteilseignern und den mit ihnen nicht identischen unternehmerisch Tätigen Entscheidungen über Auswahl und Einsatz der Finanzierungsinstrumente nur äußerst selten von seiten der Aktionäre rational oder emotional modifiziert oder gar abgelehnt werden.

Finanzierungsgesichtspunkte, die das Eigenkapital betreffen, rücken demnach bei Beachtung ihrer materialen Probleme das Wachstum von Publikums-Aktiengesellschaften in ein günstiges Licht, es scheint dann nicht übertrieben, der Publikums-Aktiengesellschaft die vergleichsweise besten Finanzierungsmöglichkeiten zuzubilligen.

Die von Schultz² festgestellte tendenziell negative Beeinflussung der Kreditwürdigkeit, also die Fähigkeit, Fremdkapital zu erhalten, durch das Fehlen einer über die Kapitaleinlage (Aktie) hinausgehenden Haftung entstehend, erhält für den Fall untergeordnete Bedeutung, daß dem Fremdkapitalgläubiger aufgrund des ausgewiesenen Vermögens, der Kapitalrentabilität und der Zukunftsaussichten der Unternehmung eine hinreichende Kredit-sicherung gewährleistet zu sein scheint.

Für die Wachstumsfinanzierung der AG durch Eigen- und Fremdkapital bleibt abschließend festzuhalten, daß ihre nicht börsennotierte Form ähnliche Probleme wie eine GmbH zu bewältigen haben wird, während börsennotierte Publikums-Aktiengesellschaften theoretisch die breite-

1 Vgl. Fischer =Kapitalerhöhung= 41

2 Vgl. Schultz =Kreditwürdigkeit= 82

ste Palette von Finanzierungsmöglichkeiten besitzen, deren faktischer Wert jedoch häufig durch von der Unternehmung nicht kontrollierbare Variablen bemessen wird.

5. Die Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht (eGmbH)

Die als Realtyp überwiegend auftretenden genossenschaftlichen Unternehmungen¹ mit beschränkter Haftpflicht weisen gegenüber anderen Gesellschaftsformen auch im Hinblick auf ihr Wachstum und seine Finanzierung beträchtliche strukturelle Schwächen² auf. Die Beschaffung des Eigenkapitals kann bei Genossenschaften formal durch Anzahl und Werthöhe der Geschäftsanteile (Pflichtanteile) und durch die vom Genossenschaftsgesetz vorgeschriebene Bildung eines Reservefonds im Sinne von Selbstfinanzierung aus Gewinnen erreicht werden. In der Praxis stehen der verstärkten Einlagenfinanzierung jedoch von Semmerow³ deutlich gemachte individualpsychologische, fiskalische und institutionelle Hindernisse entgegen, die eine Eigenkapitalbeschaffung auf diesem Wege offenbar als aussichtslos erscheinen lassen.

Auch die Rücklagenbildung aus dem Gewinn bzw. Überschuß der Genossenschaft begegnet in der Realität erheblichen Schwierigkeiten, die einmal aus dem Förderungsauftrag und damit verbundenen preispolitischen Maßnahmen (hauptsächlich bei Verwertungsgenossenschaften), zum anderen aber aus der Kostensituation (wiederum eine Funktion der Betriebsgröße) und dem genossenschaftlichen Ent-

1 Vgl. Draheim =Genossenschaft= 16

Henzler =Probleme des Genossenschaftswesens= 23-29

2 Neben den aus dem deutschen Genossenschaftsgesetz formal erwachsenden Nachteilen (vgl. etwa §§ 1, 9, 21) spielen auch die Mitgliederbezogenheit und räumliche Gebundenheit eine wachstumshemmende Rolle.
Vgl. Semmerow =Probleme des Wachstums= 152-157 und 158-161

3 Vgl. ebenda, 163-164

scheidungsprozeß (Generalversammlung) resultieren¹.

Die praktisch relativ schwer zu verbessernde Eigenkapitalsituation der Genossenschaft wirft ihre Schatten auch auf die Möglichkeiten der Fremdkapitalbeschaffung, sei es, daß diese Unternehmungen mit Ausnahme der Deutschen Genossenschaftskasse² nicht emissionsfähig sind oder daß langfristige Kreditaufnahme infolge der Variabilität der Geschäftsguthaben, also temporär nicht adäquater Absicherung, beeinträchtigt wird. Der an sich logische Widerspruch, daß Genossenschaften als erklärte Selbsthilfe-Unternehmungen jedoch über eine selten ausreichende Eigenkapitaldecke verfügen, die Fremdfinanzierungsmöglichkeiten im Bankensektor und auf dem Kapitalmarkt aber nur gering sind, führt nun im Genossenschaftssektor zur Selbsthilfe auf höherer Ebene³.

Zusammenfassend können genossenschaftliche Unternehmungen im Rahmen des bestehenden Genossenschaftsgesetzes nicht als ursächlich wachstumsstimulierend erkannt werden. Innerhalb einer dem Gedankengut des Genossenschaftsgesetzes neue Akzente setzenden Interpretation und Gestaltung können bisherige strukturelle Nachteile dieser Gesellschafts- und Unternehmungsform jedoch für die Unternehmungsumwelt an Gewicht verlieren und damit die finanzielle Wachstumsbasis verbreitern.

b. Die unternehmerische Zielsetzung

Die Probleme der unternehmerischen Zielsetzungen und Verhaltensweisen, die in der klassischen Nationalökonomie Akzente gesetzt⁴ und stets als Fundament makro-

1 Vgl. Semmerow =Probleme des Wachstums= 167

2 Die Deutsche Genossenschaftskasse hat z.Z. drei Anleihen am Kapitalmarkt untergebracht.

3 Vgl. Semmerow =Probleme des Wachstums= 169-170

4 Vgl. Bidlingmaier =Unternehmerziele= 25-28

ökonomischer Analysen explizit (z.B. Preisbildungsprozesse und Theorie der Marktformen) und implizit gelten, begegnen auch in der mikroökonomischen Theorie zunehmendem Interesse¹, denn nach Heinen zählt "die Frage nach den Zielen unternehmerischer Betätigung... zu den bedeutsamsten und interessantesten Problemstellungen der Betriebswirtschaftslehre", weil sie die "für das Wissenschaftsprogramm des Fachgebiets maßgeblichen Basisentscheidungen des Forschers" und die "Vielschichtigkeit unternehmenspolitischer Grundsatzentscheidungen der verantwortlichen Personen in der betrieblichen Praxis"² aufzuhellen imstande sei. Zielsetzung und Verhaltensweise rücken dabei in unmittelbare Nähe der unternehmerischen Entscheidung bzw. des Entscheidungsprozesses, dessen jeweiliger Inhalt das Unternehmungswachstum in unterschiedlicher Intensität beeinflusst².

Geht man weniger von idealtypischen als von realtypischen Verhaltensannahmen der Unternehmer, wie Bidlingmaier es tut, aus und erwartet von diesen Verhaltensannahmen im Ergebnis Einflüsse und Erkenntnisse für die Unternehmungspolitik, die Volkswirtschaftslehre, die Wirtschaftspolitik und "für alle Arten der empirischen Verhaltensforschung im Unternehmerbereich"⁴, so kann dieses Ziel doch nur erreicht werden unter der Bedingung, daß dieses oder jenes Verhalten der Unternehmer in spezifischen Situationen nicht nur typisch oder sogar final determiniert ist, sondern auch langfristig individuell den gleichen Stellenwert behält. Auch eine realistische Einschätzung und Zuordnung der Unternehmerziele und -strategien zu Situationen kommt nicht an der Tatsache vorbei, daß im Zeitablauf von Generationen und schon innerhalb einer unternehmerisch tätigen Gene-

1 Vgl. auch Schmidt-Sudhoff =Unternehmerziele= Schneider =Unternehmerziele= 11-23

2 Heinen =Zielsystem= 16

3 Vgl. Münstermann =Planung und Kontrolle des betrieblichen Wachstums= 734

4 Bidlingmaier =Unternehmerziele= 187

ration durch bewußte andersartige Akzentuierung irrelevante Ergebnisse entstehen können. Das mag an folgendem Beispiel demonstriert werden: In den USA hat nach einer seit Jahrzehnten an Business Schools vermittelten Money-maker-Ideologie nach einem Bericht von Staehle¹ ein Umdenken unter den Business-Studenten der Harvard Business School im Hinblick auf ihre künftige Rolle als Manager eingesetzt. Angesichts einer Vielzahl drängender, ungelöster Probleme in den USA empfanden die Business-Studenten Unzufriedenheit mit ihrer den Anforderungen der Wirtschaftspraxis unzureichend entsprechenden Ausbildung und eben der Rolle des Managers in einer Umwelt, die sich Problemen wie der Integration der Neger, der Armut, den G(h)ettos, der Luft- und Wasserverschmutzung usw. gegenübersehe und nicht mit ihnen fertig werde.

Sofern derartige Gedanken nicht nur emotional spontan, sondern geistig reflektiert entstehen, kann sich damit eine wesentliche Prämisse unternehmerischer Verhaltensforschung ändern, d.h. z.B. jene von Penrose als Basis ihrer mikroökonomischen Wachstumsanalyse verwendete Hypothese "that investment decisions are guided by opportunities to make money"². Unter diesem Eindruck kann es offenbar keine langfristig gültigen Ergebnisse unternehmerischer Verhaltensforschung auch im Hinblick auf das Unternehmungswachstum geben.

Auch wenn soziale Probleme der Umwelt in höherem Maße das Denken von Unternehmern oder Managern beschäftigen sollten, wird damit sicherlich nun nicht die völlige Preisgabe von Wachstumszielen einhergehen können, denn in einem gewissen 'circulus vitiosus' kann die Lösung bestehender und künftiger Probleme eben nur von einer wachsenden Wirtschaft bewältigt werden. Die unternehmerische Zielsetzung eines bestimmten Wachstums ist also notwendig und sinnvoll, ja, sie kann andererseits sogar

1 Vgl. Staehle =Manager= 34

2 Penrose =Theory= 27

zu einem "Fluch der bösen Tat..." werden, wenn z.B. die Eigentümer einer AG höchstens eine nur kurzfristig konstante Dividende erwarten¹.

Wird einer Unternehmung durch einen oder mehrere unternehmerisch Tätige ein Wachstumsziel in bestimmter Höhe und Konkretisierung gesetzt, dann tritt dabei die Schwierigkeit auf, eine Einheit des Gedankens im Falle mehrerer zielbeteiligter Personen bis in letzte Verästelungen einer möglichen Betriebs- bzw. Unternehmungshierarchie zu schaffen. Darüber hinaus sollte das Ziel nicht nur Leerformel oder Imperativ sein, sondern es muß auf jeder betrieblichen Ebene konkretisiert und spezifisch (operational)² formuliert werden. Das bedeutet, eine Vielzahl von Unterzielen relativ, d.h. integriert in das Oberziel, zu extremieren. Es ist evident, daß mit zunehmender Größe der Unternehmung und gleichzeitig abnehmender Produktnähe der einzelnen Tätigkeiten zur Erreichung des gesetzten Zieles geistige und organisatorisch-technische Leistungen als Koordination der Unterziele und Führung der Beschäftigten in steigendem Maße notwendig werden. Die unternehmerische Zielsetzung an sich kann zwar theoretisch als Wachstumsimpuls verstanden werden, doch tut sich zwischen Zielsetzung und ihrem Erfolg praktisch immer eine Kluft auf, wenn informative Ausbreitung und Konkretisierung nicht genügend beachtet werden. Man muß dabei allerdings berücksichtigen, daß diese Bemühungen in ihrer Effizienz praktisch immer durch eine bestimmte personelle Fluktuation beeinträchtigt werden.

Im Zusammenhang mit Zielsetzungen in großen Unternehmungen wird in der Literatur immer wieder auf die persön-

¹ Diese Einstellung der Aktionäre kann hinter einem Zitat des Vorstandsvorsitzenden der Farbenfabriken Bayer AG stehen: "Wir müssen weiter wachsen, um ein gutes Ergebnis zu erzielen."

Vgl. =Rekordinvestitionen= 61

² Vgl. Bidlingmaier =Zielkonflikte= 36-39

liche Zielidentifikation der Beschäftigten und ihre Bedeutung hingewiesen, bei der sich jeder Beschäftigte mit der Effizienz seiner Tätigkeit im Oberziel wiedererkennen soll. Eine Untersuchung der spezifisch ökonomischen Folgen einer derartigen Zielidentifikation sowohl für den Unternehmer, den unternehmerisch Tätigen (Nicht-Eigentümer), als auch besonders für den nur wenige oder überhaupt keine Unternehmerfunktion mehr Ausübenden wird dabei jedoch umgangen, obwohl gerade hier Ansatzpunkte für die individuelle Aufnahmebereitschaft dieses Gedankens und damit auch eine Feststellung seiner Möglichkeiten im Hinblick auf Wachstumsziele liegen könnten.

c. Die unternehmerischen Instrumentvariablen

In Wettbewerbswirtschaften stehen theoretisch jeder Unternehmung bestimmte Hilfsmittel zur Verwertung ihres Ertrages im Markt zur Verfügung. Die Breite dieser Skala und die Anwendbarkeit der in ihr enthaltenen Instrumentvariablen wie Absatzmethoden, Produkt- und Sortimentsgestaltung, Werbung und Preispolitik¹ sind in der von Gutenberg und anderen Autoren beschriebenen Vielfalt jedoch praktisch nur für Industrieunternehmungen größeren Ausmaßes gegeben, d.h. jene besitzen die relativ größte Freiheit innerhalb und mit diesen Instrumentvariablen zu operieren. Demgegenüber sind z.B. Dienstleistungsunternehmungen wie Banken, Groß- und Einzelhandel und Versicherungen mindestens in einer der Instrumentvariablen strukturell oder normativ gebunden. Die folgenden Überlegungen beziehen sich daher vornehmlich auf die Industrieunternehmung.

Die Bedeutung des absatzpolitischen Instrumentariums als Gesamtheit der Instrumentvariablen läßt sich grund-

¹ Vgl. Gutenberg =Grundlagen III= 48-50

sätzlich am Ziel jedes ökonomischen unternehmerischen Handelns, der Bedürfnisbefriedigung bzw. Bedarfsdeckung, und dem Grad ihrer Zielerreichung ermeszen. Darüber hinaus bestimmen aber auch Elastizitätsbeziehungen der Nachfrage (direkte Preiselastizität der Nachfrage; Elastizität der Nachfrage inbezug auf das Einkommen) über Art und Zeitpunkt einzusetzender Instrumentvariablen.

Das für die Wirtschaftstheorie bekannte grundlegende Axiom der knappen Mittel zur Befriedigung der im Verhältnis dazu unbegrenzten Bedürfnisse bzw. zur Bedarfsdeckung, aus dem sich ja der Tatbestand des Wirtschaftens ableitet, gilt mutatis mutandis bis heute im weiteren Sinne als Rechtfertigung für die unternehmerische Gewinnmaximierung sowie für modifiziertes Gewinnerzielungsverhalten. Die moderne Wirtschaftstheorie hat aber empirisch erfahren müssen, daß an sich knappe Mittel und unbegrenzter Bedarf offenbar dann doch kompatibel sind, wenn trotz oder gerade wegen partiell knapper Mittel eine Bedarfsdeckung erzielbar ist. Eine langfristige Verknappung (und Verteuerung) des Faktors Arbeit kann z.B. wesentlicher Anstoß zu erhöhter Mechanisierung bis hin zur Automation sein, wodurch entweder im Wege einer neuen Produktionsfunktion oder sog. economies of scale eine steigende Bedarfsdeckung bei relativ geringeren Preisen ermöglicht wird. Diese Bedarfsdeckung ist nun aber keine absolut 100 %ige, etwa derart, daß von ca. 22 Mio. Haushalten in der Bundesrepublik Deutschland auch alle z.B. einen Kühlschrank oder Rundfunkempfänger besitzen, sondern eine relative. Sie stellt sich in den Wirtschaftsplänen der Unternehmungen auf einem niedrigeren Niveau ein, und zwar auf dem Niveau der quantitativen Nachfrage, die noch bereit und in der Lage ist, den geforderten Knappheitspreis zu bezahlen. Die Fiktion des unbegrenzten Bedarfs besteht zwar ideal, doch ist sie bei vorausgesetzter Bedarfsrangfolge partiell für bestimmte Güter real nicht aufrecht zu erhalten.

Die Konsequenzen bzw. Alternativen, die sich für das Wachstum der Unternehmung aus dieser Erkenntnis ableiten, sind denkbar einfach:

1. Die Unternehmung versucht, mithilfe eines differenzierten und differenzierbaren absatzpolitischen Instrumentariums entweder die relative Bedarfsdeckungsschwelle hinauszuschieben oder für das bisherige Volumen des Bedarfs neue Akzente zu setzen. Dabei ist auch eine bewußte oder unbewußte Ergänzung beider Ziele möglich.
2. Die Art des Gutes und seine Elastizitätsbeziehungen veranlassen die Unternehmung, in der relativen Bedarfsdeckung einen Endzustand ohne weitere ertragssteigernde Änderungstendenzen zu sehen. Eine weitere Produktion wird damit ökonomisch sinnlos; die Unternehmung wird sich der Herstellung und Verwertung anderer Produkte widmen.

In der Realität, besonders in hochentwickelten Wettbewerbswirtschaften, werden beide Wege zur Umgehung der relativen Bedarfsdeckung von Unternehmungen beschritten, wobei der zweite Weg allerdings in nur geringem Maße durch die Instrumentvariablen gedeckt wird. Wenn auch eine Vielzahl praktischer Fälle als Beweis der Wachstumsanregung durch den Einsatz der Instrumentvariablen gelten könnte, so ist eine logische Begründung nahezu unmöglich, da die genannten Variablen z.T. an Emotionen und psychologische Momente bei der Nachfrage appellieren.

Im Zusammenhang mit den unternehmerischen Instrumentvariablen sei auf die den Industrieunternehmungen wesentliche Wachstumsimpulse verleihende Forschungs- und Entwicklungstätigkeit an dieser Stelle lediglich hingewiesen.

d. Die Unternehmungsführung

Unternehmungsführung als Wachstumsursache kann folgendermaßen verstanden werden:

1. Unternehmungsführung im Sinne von Menschenführung bedeutet "das Verhalten des Gebildes 'Unternehmung' bestimmen"¹. In dieser Auffassung handelt es sich um einen auf geistigem, sozialpsychologischem Boden stehenden Tatbestand, eine dem System Unternehmung offenbar immanente Beziehung zwischen Menschen zur Steuerung des ohne ihr Vorhandensein toten Gebildes. Dieses große Mensch-Mensch System konkretisiert sich einmal in seinen Denkakten und Tätigkeiten, die in einer Phasenanalyse des Gesamtaufgabenkomplexes aus Planung, Realisation und Kontrolle² bestehen, zum anderen wird es ständig durch Mensch-Maschine Systeme strukturiert. Unternehmungsführung erstreckt sich dabei auf die Sicherstellung und Förderung des Ineinandergreifens beider Systeme, um die Ertragsbildung und -verwertung unter gegenwärtigen und künftigen Bedingungen zu gewährleisten. Damit gerät das Abstraktum Unternehmungsführung in unmittelbare Nähe zur Leistungsabgabe der Systeme. Diese Verbindung ist an sich nicht neu, da sie schon bei Taylor³ in seiner "wissenschaftlichen Betriebsführung" dominiert, wird aber spätestens seit den Ergebnissen der sog. 'Hawthorne-Studien'⁴ und den durch die Gedanken Elton Mayo⁵ vorbereiteten Human-Relations Akzent in eine diametral entgegengesetzte Richtung gelenkt. Nicht die bei Taylor im Vordergrund stehenden materialen, physiologischen und organisatorischen Gesichtspunkte (z.B. die Trennung von geistig vorbereitender und praktisch ausführender Arbeit⁶), sondern soziale

1 Ulrich =Unternehmung= 317

2 Vgl. Kosiol =Organisation= 56

3 Vgl. Taylor =Betriebsführung=

4 Vgl. vor allem Roethlisberger und Dickson =Management and the Worker=

5 Vgl. Mayo =Human Problems=

6 Vgl. Kosiol =Organisation= 113

Faktoren bzw. die soziale Organisation der Beschäftigten erhalten nun größte Bedeutung für die Leistungsabgabe des Systems Unternehmung.

Aber auch die 'Human-Relations' Schule stieß zunehmend auf Kritik¹, denn ihr Lösungsversuch der Leistungsabgabe des Systems Unternehmung "wird zu einer Karikatur der Realität des Arbeitslebens, da er ein unrealistisch 'glückliches' Bild zeichnet und die Fabrik als Familie beschreibt und nicht als einen Machtkampf zwischen den Gruppen mit sowohl widersprüchlichen als auch gemeinsamen Werten und Interessen. Er sieht in der Fabrik eher eine Hauptquelle der menschlichen Befriedigung als der Entfremdung"². Eine Synthese der Ergebnisse Taylorscher und der 'Human-Relations' Forschung bietet nach Etzioni der strukturalistische Lösungsversuch³, doch ist er "noch keineswegs allgemein verbreitet"⁴ und somit in seiner Auswirkung auf die Leistungsabgabe noch nicht abschließend zu beurteilen.

2. Unternehmungsführung von einem organisatorisch-hierarchisch betonten Standpunkt aus gesehen wird "oft auch institutionell verwendet; man meint damit bestimmte Institutionen, z.B. die obersten Führungsorgane der Unternehmung"⁵. Dieser Inhalt steht hinter vielen Äußerungen aus Theorie und Praxis, in denen von der Unternehmungsführung (dem sog. Management) als ausschlaggebendem Faktor für den Erfolg einer Unternehmung die Rede ist. Hier wird also offensichtlich die Qualität der Entscheidungen ins Auge gefaßt (als deren Basis die fachliche Qualifikation der Führenden gilt), aber die Tatsache ihrer Entstehung sowie die damit verknüpften Probleme der Vorbereitung,

1 Vgl. Etzioni =Soziologie der Organisationen= 71-75 und 77-82

2 ebenda, 72-73

3 ebenda, 70

4 ebenda, 82

5 Ulrich =Unternehmung= 318

Kommunikation und Information werden ausgeklammert bzw. als Daten behandelt. Eine derartige Verbindung der Unternehmungsführung zum (positiven oder negativen) Erfolg der Einzelwirtschaft ist jedoch häufig nicht nur oberflächlich, sondern mit steigender Größe der Unternehmung als unhaltbar abzulehnen, weil die Grenze zwischen unternehmerischer Initiative z.B. innerhalb des obersten Führungsorgans und derjenigen unmittelbar unterstellter Personen häufig nicht exakt zu ziehen sein wird.

3. Institutionelle und funktionelle Gesichtspunkte treten bei Gutenberg verknüpft auf¹, denn Unternehmensführung wird sowohl mit der 'obersten Führungsspitze' als auch mit der Vornahme von bestimmten Entscheidungen² der obersten Leitung (z.B. Festlegen der Unternehmenspolitik auf weite Sicht) identifiziert. Diese Entscheidungen gelten offenbar als Inhalt der Führung, denn "wer (z.B.) diese (Unternehmens-)Politik bestimmt, führt"³. Eine Verbindung zum Unternehmungswachstum bzw. -ertrag liegt in diesem Falle betont auf der sachlichen Ebene der Führungsinstrumente (bei Gutenberg Planung, Organisation und Kontrolle), die von den Führenden nur gestaltet und sinnvoll verknüpft, erfolgsbringend eingesetzt werden müssen. Das Instrument der Organisation wird dann konsequent auch nur in seiner technischen Dimension ausgeleuchtet.

Insgesamt kann also festgehalten werden, daß der Effekt des Unternehmungswachstums durch den Einfluß der Unternehmungsführung sehr vorsichtig beurteilt werden sollte. Aufgrund der zweiten und letztgenannten Interpretation scheint zwar nach außen ein relativ klarer positiver Zusammenhang zwischen beiden vorzuliegen,

¹ Vgl. Gutenberg =Einführung= 41-48

² Vgl. Gutenberg =Grundlagen I= 130-146

Vgl. Gutenberg =Unternehmensführung= 59-75

³ ebenda, 60-61

⁴ Gutenberg =Einführung= 41

unternehmungsintern müssen hier jedoch Zweifel aufkommen. Unternehmungsführung in der erstgenannten Definition hat zwar unter Testbedingungen ebenfalls eine positive Korrelation erkennen lassen, eine breite praktische Bestätigung steht hingegen noch aus¹.

III. Mikroökonomische Wachstumsarten

1. Vorbemerkungen

Betriebswirtschaftliche Wachstumsuntersuchungen, häufig mit Modellcharakter, verfolgen in der Regel die Zielsetzung, die Fragen nach dem Wie und Warum des Unternehmungswachstums zu klären. Dieses Vorgehen nahm allgemein bei dem abstrakten Gebilde 'Unternehmung' seinen Ausgang, bezog sich aber explizit oder implizit nur auf die industrielle Unternehmung. Es ist jedoch evident, daß es "eine einheitliche Theorie des Unternehmungswachstums... nicht geben (kann), weil die verschiedenartige Pragmatik der einzelnen Wachstumsmodelle unterschiedliche Wachstumsbegriffe bedingt"². Auf die Ebene praktischer Betriebsgrößenfixierung verlagert, formuliert Busse von Colbe diese Problematik: "bei der Auswahl einer Größenart für die Kennzeichnung der Betriebsgröße ist der Kreis der Betriebe zu berücksichtigen, deren Größe gemessen werden soll"³. Unter dem Gesichts-

1 Versuche in dieser Richtung unternimmt z.B. Höhn =Harzburger Modelle in der Praxis= Hinsichtlich der Art und Repräsentanz der wiedergegebenen Erfahrungen ist jedoch Vorsicht insofern am Platze, als die Gesamtzahl der den neuen Führungsstil verwendenden Unternehmungen nicht genannt, sondern nur Unternehmungen mit positiven Erfahrungen zitiert werden, andererseits als wesentliches Moment aber die statische Betrachtungsweise entgegenzuhalten ist, denn gerade für diese Materie spielt der Zeitablauf als Änderungsfaktor eine erhebliche Rolle.

2 Brändle =Dogmengeschichte= 187

3 Busse von Colbe =Betriebsgröße= 41

punkt zwischenbetrieblicher Wachstumsaussagen bedeutet das, daß manche Maßgrößen schon deshalb ausscheiden, "weil sie nicht bei allen Betrieben nachweisbar oder in gleicher Qualität vorhanden sind"¹. Umgekehrt kann also mit einer bestimmten Größenart auch nur eine begrenzte Anzahl von Unternehmungen in ihrem Wachstum beurteilt werden. Aus diesem Grunde erscheint es sinnvoll, Unternehmungen entsprechend ihren realiter vorstellbaren Wachstumsmodalitäten auf der Basis der produktiven Faktoren zunächst ohne Beachtung der möglichen Beziehung zum Führungsstil dahingehend zu systematisieren bzw. zu kennzeichnen, daß daraus bestimmte unterscheidbare Wachstumsarten ablesbar werden². Eine Wachstumsart wird dann darin erblickt, daß eine Unternehmung in Verfolgung des Ziels nach Ertragssteigerung dies in bestimmter, ihr eigentümlicher Weise für die Umwelt demonstriert bzw. nur erkennbar machen kann, etwa dadurch, daß sie z.B. vor allem ihre technische oder administrative Kapazität sowie die Beschäftigung erhöht. Im einzelnen ergibt sich jede Wachstumsart aus Art, Gestaltung, positiver Variation und Ausschöpfung des beabsichtigten oder gegebenen sachlichen und menschlichen Faktoreinsatzes. Derart vorgeschlagene Wachstumsarten sind jedoch nur formulierbar, wenn, wie es hier geschieht, ein weiterer Begriff für den Faktoreinsatz verwendet wird, der u.a. auch das Leistungsprogramm als z.B. für Handelsunterneh-

- 1 Busse von Colbe =Betriebsgröße= 41
Als eindeutige Maßgrößen nennt Busse von Colbe z.B. Webstühle in Webereien, Nähmaschinen in Wäschefabriken, Betten in Hotels, Plätze in Theatern, Rauminhalt in Tanklagern; vgl. Busse von Colbe =Betriebsgröße= 36
- 2 Dem denkbaren Einwand, in der Wachstumsklassifizierung realer Unternehmungen sei lediglich eine Fortführung der Ursachenanalyse des Unternehmungswachstums zu sehen, ist entgegenzuhalten, daß z.B. eine Kapazitätsvergrößerung zwar ertragssteigernde (Wachstums-)Wirkung haben soll und diese Voraussetzung auch für andere Ursachen gelten muß, daß es damit aber nicht unzulässig ist, diese Ursache gleichzeitig als Wachstumsart stets unter der bleibenden Voraussetzung ihrer positiven Ertragsbeeinflussung zu kennzeichnen.

mungen bedeutsamen Tatbestand einschließt.

Diese Kennzeichnung des Ertragswachstums unter der Voraussetzung eines funktionalen Zusammenhanges zwischen Faktoreinsatz und Faktorsertrag¹ kann nun unschwer als gleichsam typisch auf eine etwa nach dem Merkmal der hergestellten Produkte vorgenommene Unternehmungstypologie (die dann in Industrie-, Handels-, Verkehrs-, Bank- und Versicherungsunternehmungen gliedern würde) derart angewendet werden, daß z.B. für die Gruppe Bankunternehmungen eine bestimmte Wachstumsart ersichtlich wird. Dadurch entsteht nun nicht etwa eine Wachstumstypologie, sondern eine Klassifizierung der bereits gebildeten Unternehmungstypen nach der Art der an ihnen feststellbaren Wachstumscharakteristika.

Diese Klassifizierung von bereits typologisch geordneten Unternehmungen soll nun auf der Grundlage der vom Statistischen Bundesamt der BRD entworfenen Einteilung in Unternehmungsgruppen und Wirtschaftszweige vorgenommen werden. Aus diesen Gruppen gleichartiger Unternehmungen lassen sich eine oder mehrere charakteristische Ertragsbildungsmomente ableiten, die ihrerseits die Grundlage der zu zeigenden Wachstumsarten bilden.

2. Unternehmungsgruppen und Ertragsbildung

Entsprechend einem Vorschlag des Statistischen Bundesamtes der BRD kann die Vielzahl der realen Erscheinungsformen von Unternehmungen i.w.S. wie folgt gegliedert werden²:

1 Es ist in diesem Zusammenhang nicht von Bedeutung, ob der funktionale Zusammenhang auf substitutionaler oder limitationaler Grundlage besteht.

2 Vgl. =Statistisches Jahrbuch 1968= 172

- I. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- II. Energieversorgung und Bergbau
- III. Verarbeitendes Gewerbe (Industrie ohne Baugewerbe)
 - 1. Chemische Industrie
 - 2. Mineralölverarbeitung
 - 3. Steine und Erden
 - 4. Eisen und Stahl
 - 5. Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau
 - 6. Elektrotechnik
 - 7. Holz, Papier, Druckgewerbe
 - 8. Leder, Textil- und Bekleidungsgewerbe
 - 9. Nahrungs- und Genußmittelgewerbe
- IV. Baugewerbe
- V. Handel
- VI. Verkehr und Nachrichtenübermittlung
- VII. Kreditinstitute und Versicherungen
- VIII. Dienstleistungen von Unternehmen und Freien Berufen

Versucht man, diese Gruppen hinsichtlich der Besonderheiten oder Charakteristika ihrer Ertragsentstehung zu ordnen, so kommt man zu folgendem Ergebnis:

- I. Steigender Ertrag naturbestimmt bzw. durch Produktart und technische Kapazität
- II. Steigender Ertrag sowohl naturbestimmt als auch durch Variation der technischen, administrativen und fertigungsbezogenen Arbeits- bzw. Unternehmungskapazität und durch das Produktionsverfahren
- III. Steigender Ertrag durch Variation der technischen Unternehmungskapazität, der administrativen Kapazität, der fertigungsbezogenen menschlichen Arbeitskapazität, der Produkte, des Produktionsverfahrens
- IV. Steigender Ertrag durch Variation der technischen Unternehmungskapazität, des Produktionsverfahrens, der fertigungsbezogenen Arbeitskapazität, durch Naturbedingungen
- V. Steigender Ertrag durch Variation der Beschäftigung, der Produkte bzw. des Leistungsprogramms, Variation der administrativen und fertigungsbezogenen Arbeitskapazität, Variation der technischen Unternehmungskapazität

- VI. Steigender Ertrag durch Variation der Beschäftigung¹, der technischen Unternehmungskapazität, der administrativen und fertigungsbezogenen Arbeitskapazität, durch Naturbedingungen
- VII. Steigender Ertrag durch Variation der administrativen Arbeitskapazität, der technischen Unternehmungskapazität, der Produkte (Dienstleistungen) bzw. des Leistungsprogramms
- VIII. Steigender Ertrag durch Variation der administrativen und fertigungsbezogenen Arbeitskapazität, der Leistungsart bzw. des Leistungsprogramms, der Beschäftigung

Eine Matrix dieser Wachstumscharakteristika im Hinblick auf den Ertrag hätte danach folgendes Aussehen (siehe S. 71).

Aus dieser Zusammenstellung ist zu entnehmen, daß die Gesamtheit der Unternehmungen in der Realität offenbar mit sechs wesentlichen Aspekten des Faktoreinsatzes in unterschiedlicher Stärke verbunden sein kann, jedoch ist eine ausschließliche Abhängigkeit von nur einem Aspekt, wie zu erwarten, dabei nicht zu beobachten. Dennoch sind bestimmte vorherrschende Seiten des Faktoreinsatzes als Merkmal der Ertragsbildung feststellbar, so daß mit ihrer extensiven oder intensiven Zunahme sowie einer günstigeren Konstellation bei Natureinflüssen von daher auf eine Ertragszunahme und damit auf Unternehmungswachstum geschlossen werden kann. Nachfolgend sei nun auf die einzelnen Gesichtspunkte eingegangen.

3. Kapazitätsdeterminiertes Unternehmungswachstum

a. Die Unternehmungskapazität

Der Begriff der Kapazität wird hier im Anschluß an Kern als "das Leistungsvermögen einer wirtschaftlichen oder

1 Die Beschäftigung bzw. der Grad der Inanspruchnahme der Kapazität gilt hier nicht wie bisher als in die ceteris paribus Klausel eingeschlossen, sondern explizite als unabhängige Variable.

Ertrags- merkmal	I Land- und Forstwirt- schaft; Fi- scherei	II Energie- versorg. u. Berg- bau	III Verarbei- tendes Gewerbe (Industr. o. Baugew.)	IV Bauge- werbe	V Handel	VI Verkehr u. Nach- richten- übermitt- lung	VII Kredit- institt. u. Ver- siche- rung	VIII Dienst- leistung. v. Unter- nehmen u. Freien Berufen
Techn. Kap.	1 (2)	3	2	3	2	2	2	1
Admini- strat. u. fertig. Arb. Kap.	----- 2	2	3	1	2	2	3	3
Produkt- verfahren	1	2	3	3	2	2	3	3
Prod. Progr.	1	1	2 (3)	3	3	3	3	2
Produkt- bzw Leistgsart	1	1	2 (3)	3	3	3	3	2
Naturbed.	3	1	3	(1)(2)(3)	2	1	3	3
Beschäftigung		2	2	3	3	3	3	3

Abb. 2: Die Bedeutung von Ertragsmerkmalen in einzelnen Branchen

Intensität der Merkmale für die Unternehmungsgruppen:

3 = stark 2 = mittel 1 = schwach

Fußnoten 1 und 2 s. S. 72

technischen Einheit - beliebiger Art, Größe und Struktur - in einem Zeitabschnitt"¹ verstanden. Die Frage der Messung der Kapazität am Betriebsmittel, am Menschen u.a. besteht, nach Kern, unabhängig von dieser Begriffsfassung².

Die Ausdehnung des offenbar auf technische Tatbestände bezogenen Kapazitätsbegriffes über jene hinaus, z.B. auf den Menschen, den Faktor Arbeit, ist zwar umstritten³. Die Frage hingegen, ob menschliches Leistungsvermögen eigenständig Inhalt des Kapazitätsbegriffes zu sein vermag, ist nach Kern kein Streitobjekt, denn die menschliche Arbeitskraft (= Leistungsvermögen) könne lediglich als eine von mehreren Determinanten der Unternehmungskapazität betrachtet⁴ werden und tritt auch nur in Verbindung mit diesen auf. Der Hinweis von Riebel jedoch, wonach "durch die Art und Größe der technischen Anlagen allein im allgemeinen die Leistungsmöglichkeit (von Riebel im Sinne der Kapazität gemeint, Anm.d.V.)

(Fußnoten von S. 71 der Arbeit)

- 1 Das Produktionsverfahren ist im weitesten Sinne in der qualitativen Komponente der technischen Kapazität enthalten, weshalb sich eine gesonderte Behandlung erübrigt.
- 2 Naturbedingungen können normalerweise für die überwiegende Zahl der Unternehmungen nicht explizit als hervorstechendes Merkmal des Faktoreinsatzes gelten, wenngleich sie in Einzelfällen der Unternehmungsgruppe I eine erhebliche Rolle spielen werden. Doch auch hier ist der Hang feststellbar, natürliche Bedingungen, die eher als Wachstumsgrenzen aufzufassen wären, mithilfe von Wissenschaft und Technik zugunsten des Menschen zu verbessern, so daß die Bedeutung des ursprünglichen Ertragsmerkmals damit wieder verringert wird. Aus diesem Grunde werden nähere Ausführungen zu diesem "Wachstumscharakteristikum" ebenfalls nicht als notwendig erachtet.

1 Kern =Fertigungskapazitäten= 27

2 Vgl. Clar =Kapazitätsnutzung= 30 und 36-40
Kern =Fertigungskapazitäten= 27

3 Vgl. ebenda, 38

4 Vgl. ebenda, 44-53 und 78

vgl. auch Clar =Kapazitätsnutzung= 35-42

nicht eindeutig bestimmt ist, ... und zwar umso weniger, je wichtiger der Anteil der menschlichen Arbeitskraft ist"¹, kann dann allerdings auch dahingehend interpretiert werden, daß die Grenze zwischen der menschlichen Arbeitskraft als Kapazitätsdeterminante und eigenständigem Begriffsinhalt der Kapazität eben doch fließend verläuft. Danach kann es dann gerechtfertigt sein, auch den Faktor Arbeit mit seinem Leistungsvermögen im Sinne eines die Unternehmungskapazität repräsentierenden Tatbestandes in dem Falle zu verwenden, wenn andere Faktoren nicht als deutlicheres Merkmal hervortreten.

b. Die Variation der technischen Kapazität

Als Merkmal des Unternehmungswachstums dient hier die positive sowohl quantitative als auch qualitative Veränderung der technischen Anlagen und Betriebsmittel im engeren Sinne, wobei Variation im folgenden stets positiv gemeint ist und die mit ihr auftretenden technischen und ökonomischen Probleme als gelöst angesehen werden.

Die quantitative Variation der technischen Kapazität

Die mengenmäßige positive Veränderung des Leistungsvermögens kann sowohl in konkreter Anzahl als Bestand an Anlagegütern, aber auch in der aggregierten Höhe der jeweiligen Maximalausbringung pro Anlagegut und Periode ausgedrückt werden. Hier wird der zahlenmäßige Bestand bzw. die Variation der Kapazität durch Zugang von Einheiten gleicher Art und qualitativer Eigenschaften als Wachstumsmerkmal gewählt. Diese Kapazitätsänderung wird von Gutenberg als multiple bzw. multiplikative² Betriebserweiterung bezeichnet, jedoch mit Berücksichtigung qualitativer Änderungen. Um an Unternehmungen durch dieses Merkmal Wachstum demonstrieren zu können,

1 Riebel =Elastizität= 9

2 Vgl. Gutenberg =Grundlagen I= 411

müssen bevorzugt solche Betriebsmittel gewählt werden, die überhaupt ein eigenes Leistungsvermögen besitzen¹, wie es z.B. bei Kraft- und Arbeitsmaschinen, Reaktionsbehältern und Fahrzeugen der Fall ist. Dennoch spielen auch die weniger mit eigenem Leistungsvermögen ausgestatteten Betriebsmittel wie Grundstücke und Betriebsgebäude² u.a. bei quantitativer Variation der technischen Kapazität eine Rolle, denn sie ermöglichen und fördern letztlich die Kapazitätserweiterung der erstgenannten Betriebsmittel, sofern von der Voraussetzung einer bestehenden vollständigen Harmonisierung dieser Produktionsfaktoren ausgegangen wird³.

Die qualitative Variation der technischen Kapazität

Kennzeichen dieser Variation ist eine veränderte Produktionsfunktion⁴ im Gegensatz zur rein quantitativen Vergrößerung. Die qualitative Variation trägt ebenfalls auf dem Weg über Investitionen in den Betriebsmittelbestand den technischen Fortschritt, jedoch gezielt, in die Unternehmung. Das qualitative Niveau des Bestandes an Leistungsvermögen kann sich mit Gutenberg auf folgende Weise ändern⁵:

- a) oszillativ
- b) stetig
- c) mutativ

Im Falle oszillativer Variation um eine gewisse Norm gleichen sich positive und negative Schwankungen der Qualität des Leistungsvermögens "auf die Dauer und im Durchschnitt gesehen"⁶ aus. Somit kann aus dieser Variationsart kein deutliches Wachstumsmerkmal herausgelesen werden.

1 Vgl. Kern =Fertigungskapazitäten= 53

2 Vgl. ebenda

3 Vgl. Gutenberg =Grundlagen I= 414-415

4 Vgl. ebenda, 386

5 Vgl. ebenda, 387-390

6 Vgl. ebenda, 382-385

Stetige qualitative Variation der technischen Kapazität innerhalb einer technischen Entwicklung kann auf eigene Initiative oder erzwungene Anpassung der Unternehmung zurückgehen. In beiden Fällen liegt es aber offensichtlich nicht im Interesse der Unternehmung, eine Ertragssteigerung durch die Anzahl der Betriebsmittel, sondern z.B. durch deren technische Ausreifung und leichtere Bedienbarkeit herbeizuführen. Ersetzt eine Unternehmung beispielsweise einen Kraftwagen durch einen neuen des gleichen Fabrikates, der inzwischen jedoch über technische Verbesserungen verfügt, so wird man den zweiten Wagen deshalb aber nicht als unmittelbaren Ausdruck des Unternehmungswachstums auffassen. Die Ersatzinvestition allgemein in ein verbessertes, an sich jedoch gleichartiges Aggregat enthält demnach keine nennenswerte dimensionsmäßige Änderung, so daß in diesen Fällen die qualitative Variation nicht als Wachstumsausdruck infrage kommt.

Werden die Dimensionen jedoch z.B. infolge eines anderen in wesentlichen Punkten leistungsfähigeren Kraftwagens geändert, so verläßt man damit die Ebene stetiger qualitativer Variation. Als eindrucksvolles Charakteristikum kann denn auch nur der Fall der mutativen Veränderung der technischen Unternehmungskapazität angesehen werden. Hier vollzieht sich die Variation als ein qualitativer Sprung, dergestalt, daß z.B. der Mechanisierungsgrad wesentlich erhöht oder die Substitution von Hand- durch Maschinenarbeit vorgenommen wird.

Dabei zeigt sich jedoch, daß dieser Sprung gleichzeitig auch dimensionsmäßige Variationen enthält, denn die Erhöhung des Mechanisierungsgrades oder die Substitution der Handarbeit sind nicht ohne quantitative Variation erzielbar. Während oszillative und stetige Veränderung der technischen Kapazität kaum Ansatzpunkte für die Charakterisierung des Unternehmungswachstums hergaben, bietet nun die mutative Variation der technischen Kapazität

sogar vom qualitativen und quantitativen Aspekt her die Möglichkeit der Wachstumskennzeichnung.

c. Die Variation der administrativen und fertigungs-
bezogenen Arbeitskapazität

Als administrative Kapazität wird hier jenes Leistungsvermögen bezeichnet, das durch den Faktor Arbeit in nicht unmittelbar dem Fertigungsprozeß zuzuordnenden Tätigkeiten, in sog. Bürotätigkeiten, zum Ausdruck kommt. Die administrative Kapazität wird zum abstufbaren Merkmal jeder Unternehmung, gleichgültig, ob es sich im Extrem um reine "Verwaltungsunternehmungen" oder um den administrativen Bereich von Produktionsunternehmungen handelt. Wachstum ist damit sowohl im administrativen als auch im materialen Bereich festzustellen, und zwar ebenfalls in quantitativer oder qualitativer Richtung.

Die quantitative Variation der administrativen Kapazität

Die allein mengenmäßige Vergrößerung des Faktors Arbeit besteht in der Schaffung neuer, den bisherigen entsprechenden, Stellen, d.h. die Zunahme gleichartiger Stellen erfolgt ohne einen gleichzeitigen Zuwachs an Funktionen der Stelleninhaber. Da diese Variation der administrativen Kapazität über ein weites Funktions- sowie Eignungsfeld der Person streuen kann, ist zu beobachten, daß mit zunehmenden qualitativen Momenten einer Stelle eine Abnahme des quantitativen Reservoirs verbunden ist. Insoweit ist die Charakterisierung des Unternehmungswachstums auf der Basis dieses Merkmals gewissen Beschränkungen ausgesetzt.

Die qualitative Variation der administrativen Kapazität

Da die Unternehmung sowohl Objekt als auch Subjekt der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ist, wird sie mit einem ständigen Wandel der Probleme und dem Zwang zu

neuen Problemlösungen konfrontiert. Diese Situation wirkt sich auf den administrativen Bereich von Unternehmungen dahingehend aus, daß eine Zunahme der Qualität menschlicher Arbeitsleistung bei konstanter Anzahl der Stellen erforderlich wird. Diese Erscheinung wird einmal darin offengelegt, daß Unternehmungen den natürlich bedingten Wechsel der Stelleninhaber mit einer qualitativen Variation kombinieren. Zum anderen erstreckt sich die qualitative Variation auch auf die gegebene Menge des Faktors Arbeit in Form von Maßnahmen zur Ausbildung, Schulung usw. Jedoch auch im Falle der qualitativen Variation administrativer Kapazität ist dieses Moment des Faktoreinsatzes als Wachstumscharakteristikum nur unscharf zu erkennen, so daß auch hier die quantitative Variation in den Vordergrund rückt. Diese Ausführungen gelten weitestgehend auch für die fertigungsbezogene Arbeitskapazität.

Bezogen auf die Unternehmungsgruppen ergibt sich dann das Bild, daß die quantitative Variation der technischen Kapazität offenbar zum wesentlichen Indiz für das Unternehmungswachstum in Energieversorgungsunternehmungen sowie in der Industrie wird. Liegt die Beschäftigung von Energieversorgungsunternehmungen z.B. auf einem Niveau, das eine weitere Steigerung der Leistungsabgabe nicht mehr sinnvoll und/oder ökonomisch erscheinen läßt, dann kann die Ertragssteigerung eben nur durch zusätzliche Investitionen in die technische Kapazität erzielt werden, wobei dann quantitative mit qualitativer (mutativer) Variation häufig Hand in Hand geht.

Mit einer Variation der technischen Kapazität läuft für die große Gruppe industrieller Unternehmungen allerdings oft simultan eine Erweiterung der administrativen Kapazität einher, um die Steuerung und den rationalen Einsatz der bisherigen und zusätzlichen Anlagen integriert zu gewährleisten. Dadurch erhalten Planung, Arbeitsvorbereitung und Kontrolle als administrative Tätigkeiten

insgesamt eine dominierende Stellung, die ihrerseits wiederum nicht ohne ergänzende administrative Tätigkeiten wie Information und Marktanalyse auskommt.

Für industrielle Unternehmungen gilt in der Regel außerdem noch stärker, daß in der technischen Kapazität auch eine bestimmte, wenn auch häufig unterproportional mitwachsende Menge fertigungsbezogener Arbeitskapazität enthalten sein muß. Eine ursprünglich auf der Basis technischer Kapazität als wachsend erkannte Unternehmung bietet somit das fast paradoxe Bild eines internen Multiplikator-Effektes des Wachstums, indem auch diese fertigungsbezogene Arbeitskapazität zur Vergrößerung angeregt wird und von daher u.U. wieder Vergrößerungstendenzen im administrativen Bereich auftreten. Ob der Anstoß dazu von der administrativen, fertigungsbezogenen, technischen Kapazität oder von Marktfaktoren kommt, ist selten eindeutig zu lokalisieren. Demgegenüber gibt es jedoch kaum einen Zweifel daran, daß das Hauptmerkmal des Wachstums industrieller und Energieversorgungsunternehmen bei der qualitativen und quantitativen Variation der technischen, aber auch innerhalb der Arbeitskapazität sowie für erstere noch allgemein in den Produktionsgegebenheiten zu suchen ist.

4. Beschäftigungs- und leistungsprogrammdeterminiertes Unternehmungswachstum

Wenngleich Leistungsprogramm und Beschäftigung als Ertragssteigerungsfaktoren in unterschiedlicher Intensität für jede Unternehmung gelten, spielen sie doch z.B. bei Handels-, Verkehrs- und sonstigen Dienstleistungsunternehmen eine besondere Rolle. Sie kennzeichnen in ihrer stärksten Ausprägung die Ertragszunahme bzw. das Wachstum bestimmter Unternehmungen, denn es ist evident, daß das Ertragswachstum einer Verkehrsunternehmung oder eines Hotels nicht a priori durch die Erhöhung der tech-

nischen oder administrativen Kapazität herbeigeführt werden kann.

Diesen Unternehmungen steht also überwiegend zunächst nur der Weg offen, die Nutzung des gegebenen bzw. vorhandenen Faktoreinsatzniveaus (Hotelzimmer, Verkehrsges-
tät) zu erhöhen, was bedeutet, daß Hotel- und Verkehrs-
unternehmungen nach einem höheren Beschäftigungsgrad
z.B. als Belegungs- oder Sitzladefaktor (im Luftver-
kehr) streben müssen.

Es ist jedoch ebenso einsichtig, daß die Beschäftigung
als Wachstumsmerkmal nur eine begrenzte Zeitlang auf-
rechtzuerhalten ist, denn bei anhaltend zu hoher Nach-
frage wird in den meisten Fällen eine Investitionsent-
scheidung getroffen, die dann beispielsweise wieder die
quantitative technische Kapazitätsvariation in den Vor-
dergrund rückt, mit der u.U. jedoch auch wieder die ad-
ministrative und "fertigungsbezogene" quantitative (und
evtl. qualitative) Arbeitskapazität steigt. Besonders
bei Luftverkehrsunternehmungen stellt sich in dieser
Verbindung der erwähnte "Multiplikator-Effekt" sehr
deutlich ein und erschwert damit letztlich eine einheit-
liche merkmalsbezogene Wachstumswahrnehmung: Durch den
(wenn z.Z. auch nicht nur beschäftigungsbedingten) Ein-
satz von Großraumflugzeugen mit 300-400 Plätzen sehen
sich diese Unternehmungen gezwungen, der für den Notfall
auf sie zukommenden zwangsweisen Unterbringung aller
Passagiere durch den Bau und Ausbau von Hotels und dgl.
mit dem Effekt steigender administrativer und "ferti-
gungsbezogener" Arbeitskapazität zu entsprechen.

Grundsätzlich ähnliche Zusammenhänge zeigen sich auch im
Handel und sonstigen Dienstleistungsunternehmungen (VIII),
bei denen die Beschäftigung im Sinne der Kunden- und Käu-
ferfrequenz pro Periode (in Verbindung mit verschiedenen
statistischen Wertziffern) als Wachstumscharakteristikum
anzusehen ist. Auch für diese Unternehmungen gilt, daß

durch das Beschäftigungskennzeichen ein quantitatives Wachstumsmerkmal nicht ausgeschlossen wird. Hier ist jedoch der wesentliche Unterschied zu beachten, daß in diesen Unternehmungen der Beschäftigungsgrad zumeist nicht durch die Erreichung seiner positiven Obergrenze zu quantitativer technischer und arbeitsbezogener Kapazitätsvariation anregt, sondern daß im Gegenteil ein für die Unternehmung noch nicht optimaler Beschäftigungsgrad durch die Variation der technischen und Arbeitskapazität erzielt werden soll. Das zeigt sich vor allem in der Gründung von Filialen bei Einzelhandelsunternehmungen und Kreditinstituten. Dem Beschäftigungsgrad wird damit zwar nichts von seiner Bedeutung genommen, jedoch erscheint er in einem anderen Licht, d.h. nicht mehr als positive, sondern als gleichsam negative Initialzündung.

Als gleichermaßen ausdrucksvoll zur Wachstumsdemonstration kann besonders in Handelsunternehmungen das Produktions- bzw. Leistungsprogramm¹ und seine Variation angesehen werden, denn hierbei handelt es sich in gewissem Sinne um ein der (technischen) Kapazität nahestehendes Leistungsvermögen (da das Leistungsprogramm

1 Gutenberg weist eindringlich darauf hin, daß das Produktionsprogramm gerade in Industrieunternehmungen als ausgesprochener Wachstumsstimulus gelten muß. Vgl. Gutenberg =Produktionsprogramme= 667, ebenso Brockhoff =Unternehmenswachstum= 40. Als Wachstumsausdruck im hier gemeinten Sinne kommt dem Produktionsprogramm jedoch für die Unternehmungen dann nur geringe Bedeutung zu, wenn sie es auf der Basis der bisherigen Produkte lediglich um mengen- oder wertmäßige, nicht aber gestaltungsmäßige Veränderungen bereichern. Wenn also z.B. eine Automobilunternehmung ihr Fahrzeugprogramm nur in der Hubraum-Ausstattung erweitert, fällt es schwer, jene Unternehmung an diesem Charakteristikum als wachsend zu bezeichnen. Wird dagegen ein neuer Wagentyp eingeführt, für den mit Sicherheit erhebliche Investitionen in die technische Kapazität getätigt wurden, so könnte damit ein Wachstumsmerkmal entstehen, wenn gleich man in diesem Falle dann wieder geneigt ist, auf die vergrößerte technische Kapazität als Kriterium zurückzugehen.

an sich ja kein eigenes Leistungsvermögen besitzt). Für jede Handelsunternehmung bietet sich aber die als Wachstumscharakteristikum zu bezeichnende Alternative, eine Ertragssteigerung entweder durch eine das Leistungsprogramm oder die technische Kapazität vergrößernde Investition zu dokumentieren. Allerdings muß diese Alternative häufig zugunsten einer Kombination beider Charakteristika aufgegeben werden.

Zusammenfassend bleibt folgendes festzuhalten: Der eingangs der Arbeit definierte materiale Tatbestand des Unternehmungswachstums findet sich in den vorgeschlagenen Wachstumsarten wieder, und zwar unter dem Gesichtspunkt, daß die Betrachtung einer einzigen stärker heraustretenden Wachstumsdimension und ihrer Ausprägungen bzw. eines Ertragscharakteristikums Aufschluß über die Art des Wachsens einer Unternehmung geben kann, jedoch sind Fälle einer ausschließlich auf eine Faktoreinsatzart beschränkten Wachstumsdemonstration (z.B. Wachstum durch zusätzliche vollautomatische Anlagen) nur unter der irrationalen Voraussetzung denkbar, daß auch geistige Antizipation künftigen Geschehens vollautomatisiert durchzuführen ist, also der Faktor Arbeit gänzlich ausgeklammert werden kann. Zwar ist mit dieser Möglichkeit generell in absehbarer Zeit nicht zu rechnen, doch heißt es darauf gefaßt zu sein, daß eine statisch als charakteristisch bezeichnete Wachstumsdimension dynamisch sowohl in ihren Ausprägungen wechselt, als auch zugunsten einer anderen Wachstumsdimension in den Hintergrund tritt. Die als Diversifikation i.w.S. bekannte erste Möglichkeit wird dabei gegenüber der zweiten allerdings größeren Raum einnehmen, da im letzten Fall eine grundsätzliche einzelwirtschaftliche Strukturveränderung notwendig ist. Abschließend sei noch einmal betont, daß trotz aller materialen Wachstumscharakteristika das letzte auslösende Moment stets durch die handelnden Personen verkörpert wird und damit durch die genannten Wachstumsarten noch keine Vorauswahl der Unternehmungen im Hinblick auf die mögliche

Beeinflussung ihres Ertrages mithilfe des Führungsstils getroffen ist.

IV. Die Messung des Unternehmungswachstums

Der Begriff Messen wird hier wie folgt verstanden: "Eine Größe messen heißt, sie mit einer anderen Größe gleicher Art, die als Einheit gewählt ist, zu vergleichen. Um einen Gegenstand, einen Vorgang oder einen Zustand physikalisch zu beschreiben, ist seine Art und Größe anzugeben. Dies geschieht durch eine Zahl, welche ausdrückt, wie oft eine anderweitig definierte Größe derselben Art, die Maßeinheit, in der zu beschreibenden Größe enthalten ist. Das Ergebnis einer Messung wird daher allgemein als Produkt aus einer Zahl, der Meßzahl, und der ihr zugeetzten Maßeinheit dargestellt. Als Einheit genügt jede unveränderliche Größe derselben Art."¹ In lapidarer Kürze formuliert Churchman sinnverwandt: "Measurement assigns numbers to objects"².

Meßbare Ausdehnung dokumentiert sich in 'Größe', welche ihrerseits als extensive, eine in Zahlen ausdrückbare Ausdehnung von Gegenständen im Raume und die Dauer von Vorgängen in der Zeit ist³. Davon zu unterscheiden sind intensive Ausdehnungen⁴, die einer Steigerung und Abschwächung, einer größeren oder geringeren Stärke fähig sind, wie z.B. Kraft, Licht und Wärme, deren Messung jedoch nur über extensive Größen möglich ist. Dabei ist zu berücksichtigen, daß jede ziffernmäßige Größe zur Kennzeichnung eines Vorgangs oder Zustands das Risiko steigender Sinnentleerung in sich birgt, je komplexer der hinter dieser Ziffer verborgene Tatbestand ist.

1 Kloidt =Messen und Bewerten= 293

Vgl. auch Szyperski = Quantitative Terminologie= 56

2 Churchman =Why measure?= 83

3 Vgl. Kloidt =Messen und Bewerten= 290

4 Vgl. ebenda, 291

Betriebswirtschaftliche Wachstumsaussagen entstehen in der Regel durch komparativ-statische Gegenüberstellung bestimmter Wachstumsgrößen, d.h. solcher, die nach subjektiver Einschätzung eine positive Änderung der Betriebs- bzw. Unternehmungsgröße anzuzeigen imstande sind¹. Als Ausdruck und Maßstab für diese zeitraumbezogene Differenzgröße² 'Wachstum' werden in der Literatur bekanntlich quantitative Tatbestände wie z.B. Umsatz, Marktanteil, Gewinn, Kapitalwert, Leistungsmenge (Ertrag), Anzahl der Beschäftigten und Produktionskapazität genannt, deren Ursprung jedoch stets wieder innerhalb der Wachstumsdimensionen zu suchen ist. Im Rahmen der hier formulierten Wachstumsarten bezieht sich die Wachstumsmessung dann auf die gewählten Charakteristika (mit Ausnahme des Produktionsverfahrens sowie der Naturbedingungen) oder auf den Ertrag als mittelbare Ausprägung der kombinierten Wachstumsdimensionen.

Die Wachstumsrate, auch als Wachstumstempo bezeichnet, ist "eine Größe, in deren Berechnung zwei verschiedene Zeitpunkte eingehen"³. Der Zeitraum zwischen Anfangs- und Endpunkt kann dadurch entstehen, daß von einem fixen Ausgangspunkt auf einen variablen Endpunkt bezogen wird. Dann erhält man für die Wachstumsrate folgenden Ausdruck:

$$I_{0,t} = \frac{Y_t}{Y_0}, \text{ wobei } I \text{ die Wachstumsrate, } Y_t \text{ den Wert für}$$

den betrachteten Periodenendpunkt und Y_0 die Basis darstellen⁴. Diese Form liefert Aussagen für langfristige Wachstumsperioden, wenn man als langfristig in diesem Zusammenhang einen Zeitraum ab drei Jahren ansieht. Als Gleichung für die häufiger verwendete Wachstumsrate in kurzer Periode, z.B. eines Kalenderjahres, gilt

1 Vgl. u.a. Busse von Colbe =Betriebsgröße= 31-57,
Berger =Unternehmensgröße= 30-35,
vgl. auch Schulz =Unternehmungsgröße= 39-69

2 Vgl. Münstermann =Wachstum= 731

3 Schneider =Wirtschaftstheorie II= 267

4 Vgl. Donda, Herde, Struck =Allgemeine Statistik= 388

$I_{(t-1),t} = \frac{Y_t}{Y_{t-1}}$, wo Y_{t-1} den Wert zum Endpunkt einer

unmittelbar vorausgegangenen Periode (= Anfangspunkt der neuen Periode) darstellt.

Wachstumsraten werden überwiegend als ex post-Berechnungen festgestellt, können jedoch auch mithilfe bewerteter Größen¹ als ex ante Wachstumsrate prognostiziert werden². Im einfachsten Falle handelt es sich um bloße Schätzungen, wobei die Unternehmung nach Wittmann zwischen der maximalen, minimalen und optimalen Wachstumsrate zu wählen hat, für welche die Beziehung gilt, daß $W_{\min} < W_{\text{opt}} < W_{\max}$ ist.

Nur die optimale Wachstumsrate kann den Zielsetzungen der Unternehmung am besten entsprechen, da die maximale Wachstumsrate durch sachliche und persönliche Schranken begrenzt wird, während die minimale Wachstumsrate (Wachstumsrate der Branche oder Gesamtwirtschaft) Konflikte zwischen den Zielsystemen der Beteiligten auslösen könne³. Dennoch sei eine Einigung über die minimale Wachstumsrate eher möglich, weil allein schon im technischen Fortschritt "eine Leitlinie für die Festlegung einer Untergrenze des wünschenswerten Wachstums gegeben (ist)"⁴. Die Frage, ob mit variabler Fristigkeit der Zielsetzung auch eine Abkehr von der optimalen Wachstumsrate notwendig oder adäquat sei, wird von Wittmann nicht aufgeworfen.

1 Zum Problem des Bewertens vgl. Engels =Bewertungslehre= 22-24; anderer Ansicht ist Kloidt, der Bewerten als das Zuweisen oder Zurechnen einer Anzahl von Geldeinheiten an ein Objekt, das in einem räumlichen und zeitlichen Bezugssystem einer Betriebswirtschaft steht, auffaßt, vgl. Kloidt =Messen und Bewerten= 299

2 Vgl. Schnettler =Betriebe= 370

3 Wittmann =Überlegungen= 518

4 Ebenda, 519

B. DER FÜHRUNGSSTIL IN DER UNTERNEHMUNG

I. Das Wesen der Unternehmensführung

1. Vorbemerkungen

Nach Bocheński kann man "in jedem Seienden... zwei Aspekte oder Momente unterscheiden: das, was es ist - also sein Wesen, seine Washeit, sein Sosein, seine Essenz -, und das Moment, welches darin besteht, daß das Seiende ist - sein Dasein, seine Existenz"¹. Vom Standpunkt des Empiristen "ist das Wesen des Gegenstandes ein relativer Begriff: was für einen Betrachter wesentlich ist, kann für einen anderen ganz unwesentlich sein"², denn "in den Sachen selbst gibt es kein Wesen"³, da "alles... ausschließlich von der Bedeutung (abhängt), die wir den Worten, und zwar willkürlich, geben"⁴. In diesem nicht phänomenologischen Sinne sind die im folgenden als wesentlich herausgehobenen Merkmale von Führung und Unternehmensführung als Rahmen für den im Anschluß daran zu behandelnden Führungsstil zu verstehen.

2. Gestaltungsbereiche und Merkmale der Führung

'Führen' und 'Führung' sind nicht ausschließlich humanbezogene Tatbestände. Führung als Phänomen liegt durchaus auch im Bereiche der Zoologie vor, wenngleich es "in ausgeprägter Form nur bei verhältnismäßig wenigen Animalgesellschaften... auszumachen ist"⁵. Umstritten ist, ob Führung nur zwischen Lebewesen zu beobachten ist oder ob ein Lebewesen auch ein Objekt führen⁶ kann derart,

1 Bocheński =Denkmethode= 9

2 Ebenda, 34

3 Ebenda

4 Ebenda

5 Dahms =Führung= 9; Bernsdorf =Führung= 313

6 Vgl. Der große Duden =führen= 242 und 276-277;
vgl. auch Kolbinger =Betriebsführung= 76: "Alle Führung wirkt im Entfaltungsprozeß der endgültigen Auswirkung, wobei der letzte Auswirkende gegenüber dem Sachmittel die letztmögliche Führungsaufgabe über-

daß z.B. eine Person ein Fahrzeug führt bzw. dieses steuert.

Als wesentliches Merkmal der Führung wird von Dahms die partielle Entscheidungsbeschränkung angeführt, die sich in einem freiwilligen oder unfreiwilligen Verzicht eines Teils der individuellen Verhaltens- und Handelnsentscheidungen äußert¹, denn Führung ist nicht nur Aktionsimpuls, sondern "Hineinbringen und Festhalten in bestimmte vom Führenden in eigener Initiative oder im Auftrag anderer Instanzen gesetzte Bahnen"².

Ein offensichtlich bedeutsamer Prüfstein der Führung ist ihre Zielbezogenheit, denn in der Führungsliteratur wird das Ziel einhellig als der Führung immanent betrachtet. Damit entsteht nun gleichzeitig das Problem jeder Führung, daß sie bei der endgültigen Erreichung eines Zielles zerfallen kann, wenn nicht von neuem Ziele gesetzt werden³.

Die Auffassungen über Ursprung und Legitimität der Führung gehen auseinander. Während Bernsdorf die Eigenschaftstheorie, Situationstheorie und Funktionstheorie nennt⁴, führt Dahms bestimmte Tatsachen auf⁵:

- 1) Heredität
- 2) Sonstige Privilegierung
- 3) Setzung durch externe Instanzen
- 4) Gruppeninterne Auslese
- 5) Selbstsetzung des Führenden
- 6) Gewachsene Führung

(Fortsetzung der Fußnote 6 von S. 85)
nimmt." Anderer Ansicht ist Ulrich =Unternehmung=
317: "Tote Materie - Material, Maschinen - wird
nicht geführt, sondern behandelt, bearbeitet,
transportiert usw."

1 Vgl. Dahms =Führung= 44

2 Dahms ebenda, 43

3 Vgl. ebenda, 52

4 Vgl. Bernsdorf =Führung= 314-315

5 Vgl. Dahms =Führung= 55

Führung in Unternehmungen ist Führung zwischen Menschen. Führung im Humanbereich hebt sich von derjenigen auf anderen Ebenen damit in einem Punkt deutlich ab: Sie ist ein geistig beeinflussendes Vorgehen. "Das bedeutet: auf Menschen einwirken, ... sie veranlassen, etwas zu tun, sie auf ein Ziel hinsteuern"¹. Physische Mittel, wie sie etwa in Animalgesellschaften vorkommen, sind hier also nicht geeignet, die Zielerreichung zu fördern. Diese abstrakte Definition wird an späterer Stelle eine inhaltliche Konkretisierung erfahren müssen.

Unter der Voraussetzung eines begründbaren Führungsverhältnisses sind in Unternehmungen folgende Führungskonstellationen denkbar:

1. Führung zwischen einem Führenden und einem einzelnen Geführten.
2. Führung zwischen einem Führenden und mehreren Geführten, d.h. einer Gruppe.

Diese Fälle sind in gleicher Weise auf mehrere Führende ausdehnbar, in der Literatur wird das Führungsproblem jedoch überwiegend aus der zweiten Konstellation (2.) entnommen, wobei dann sowohl die Gruppe als Ganzes als auch deren einzelne Mitglieder als Ansatzpunkt später zu integrierender Resultate benutzt werden können.

3. Der Führungsprozeß in der Unternehmung

a. Die Struktur des Führungsprozesses

Versteht man Prozesse als "Folgen einzelner Aktivitäten, die untereinander einen erkennbaren Zusammenhang aufweisen"², dann läßt sich diese Definition analog auch auf

- 1 Häusler =Betriebsführung= 79; die Beeinflussung wird z.B. hervorgehoben bei Miller und Form =Industrial Sociology= 689;
Tannenbaum, Weschler, Massarik =Leadership= 24;
Richards und Greenlaw =Management= 135
- 2 Ulrich =Unternehmung= 215

die Unternehmungsführung übertragen: Aktivitäten, jetzt Gruppen oder Gruppenmitglieder und deren Tätigkeiten administrativer und/oder manueller (fertigungsbezogener) Art, werden auf das Gemeinsame, Verbindende, das Unternehmungsziel hin ausgerichtet. Im engeren Sinne bedeutet das, "die... Tätigkeiten der Gruppenmitglieder... zu motivieren, zu koordinieren und zu kontrollieren"¹. Der in der Definition des Prozesses enthaltene 'erkennbare Zusammenhang der Aktivitäten' wird in der Unternehmungsführung zum tragenden Element, zur hierarchischen Verknüpfung von Führenden und Geführten.

Sieht man Unternehmungsführung im abstrakten Sinne als Führungsprozeß, dann fallen im Vergleich zu technisch-naturwissenschaftlich determinierten Prozessen eine Reihe von Besonderheiten auf, die diesen Vorgang prägen:

1. Die Prozeßelemente sind Menschen.
2. Der Prozeß hat keine exakt vorbestimmte Dauer im Sinne eines Endpunktes.
3. Der Prozeß ist "materiell" nicht duplizierbar.
4. Der Prozeß steht unter dem Primat ökonomischer Rationalität in einem nicht festen Verhältnis.
5. Der Prozeß ist nicht nur Transformationsphase, sondern er beeinflußt und wandelt dauernd die Eigenarten und Eigenschaften der Prozeßelemente.
6. Der Prozeß läuft sowohl formal als auch informal ab.
7. Innerhalb des Prozesses kann das Ziel geändert werden, ohne daß das Ergebnis darunter leidet, vielmehr soll die Zieländerung eine Ergebnisverbesserung hervorrufen.

Zu 1. Der Führungsprozeß ist, wie gesagt, nur auf der Grundlage einer personellen Beziehung zwischen wenigstens einem Führenden und Geführten denkbar, wobei diese Beziehung aus einem bestimmten Anlaß entsteht. Durch diese spezifischen Elemente entstehen gleichzeitig Probleme und Vorteile für den Führungsprozeß. Probleme hinsichtlich einer beabsichtigten Quantifizierung, der pro-

grammierbaren Steuerung und Ertragsregulierung sowie der Konfliktausschaltung; Vorteile dadurch, daß eine vermutlich höhere Elastizität der Prozeßelemente im Vergleich zu technischen das Prozeßresultat positiv beeinflussen kann.

Zu 2. Sieht man den Führungsprozeß als Gesamterscheinung der Unternehmung, dann kann ihm nur durch deren Gründung und Liquidation ein Anfangs- bzw. Endzeitpunkt gesetzt werden. Da Unternehmungen in der Regel für unbestimmte Zeit gegründet werden, hat also der Führungsprozeß keinen festen Schlußpunkt. Je nachdem, in welchem Maße man andererseits jedoch dem Führungsprozeß Einfluß auf die Existenzdauer von Unternehmungen zubilligt, erklärt sich die zeitliche Bestimmung seiner Dauer indirekt aus sich selbst.

Zu 3. Jeder Führungsprozeß ist innerhalb seiner Prozeßelemente gewissermaßen als einmalig zu bezeichnen, d.h. er ist "materiell" nicht mit einem Führungsprozeß in anderen Unternehmungen identifizierbar und demzufolge höchstens mit seinem formalen Gehalt auf diese projizierbar. Insofern müßte streng genommen davon ausgegangen werden, daß jede Unternehmung einen eigenen, von anderen abweichenden, Führungsprozeß aufweist, wobei Unterschiede nicht nur zwischen großen und kleinen Unternehmungen, sondern auch zwischen Unternehmungen gleicher Größe und Wirtschaftszweige vorhanden sind. Während technische Prozesse bei Einhaltung bestimmter realer Normen eine Wiederholung und Vervielfältigung am gleichen oder auch an anderen Orten ermöglichen, können demgegenüber Führungsprozesse nur in formaler Hinsicht dupliziert werden. Jedoch auch damit bietet sich gleichzeitig noch nicht wie bei technischen Prozessen die Gewähr, eine vergleichbare reale Ergiebigkeit des materialen Führungsprozesses zu erzielen.

Zu 4. Der Führungsprozeß in Unternehmungen steht wie ein technischer Prozeß unter einem modifizierten Zwang,

die geforderte Leistung mit einem Minimum bewerteten Einsatzes zu verwirklichen oder mit einem bestimmten Einsatz eine maximale Leistung zu erbringen. Dabei ist ein in der Regel fehlendes festes Verhältnis zwischen Einsatz und Ausbringung dafür verantwortlich, daß die Ergiebigkeit des Führungsprozesses nicht exakt vorauszubestimmen ist.

Zu 5. Ein technisch determinierter Prozeß entsteht durch die Eigenarten seiner Elemente, nach deren Nutzenabgabe sie als verbraucht, ihrer Eigenschaften ledig, gelten. Nicht so im Führungsprozeß. Hier geben die Elemente zwar ebenso Nutzen inform von Leistungen ab, aber neben einem innerhalb des gleichen Elementes regenerierbaren Verbrauch kann hier der Prozeß an sich die Prozeßelemente beeinflussen, und zwar psychisch und physisch im Hinblick auf ihre Lernfähigkeit. Wenn ein solcher Lernvorgang, ein Lernprozeß, sich auf den Führungsprozeß bezieht, stehen beide in einem interdependenten Zusammenhang zueinander: Der Führungsprozeß regt zur Veränderung der intellektuellen Ebene der Prozeßelemente an, und diese Prozeßelemente wirken u.U. dadurch ihrerseits in veränderter Qualität positiv auf den Führungsprozeß und seine Ergiebigkeit ein.

Zu 6. Eine weitere Eigenart des Führungsprozesses besteht darin, daß er entgegen dem ursprünglichen Willen seiner 'Konstrukteure' nicht nur über bestimmte Kanäle und Richtungen hierarchischer Norm ablaufen muß. Dennoch werden Führungsprozesse in der Literatur gern formal als kybernetische Regelkreise verschiedener Ordnung dargestellt¹, obwohl gerade sie für reale Verhältnisse kaum einen Erkenntniszuwachs bedeuten². Mit der Regelkreisdarstellung kann, wie Ulrich betont, zwar erreicht werden, "die Mängel in prozessualer Hinsicht zu erkennen und

- 1 Vgl. Ulrich =Unternehmung= 217-220;
Angermann =Kybernetik= 257-267;
Haseloff =Kybernetische Prinzipien= 15-16;
Flik =Kybernetische Ansätze=;
Nürck =Unternehmensführung= 230-238
- 2 Vgl. Angermann =Kybernetik= 264;
Ulrich =Unternehmung= 217

Methoden zur Gestaltung selbsttätiger Abläufe herauszufinden", doch ist damit noch keine Gewähr dafür geboten, daß die zu dieser Gestaltung notwendige Integration einzelner Arbeits- und auch Führungsprozesse im Gesamtprozeß vorhanden ist. Daß diese Integration entstehen kann, dazu tragen aber informale Beziehungen und Kanäle der Kommunikation bei.

Zu 7. Führungsprozesse können während ihres Ablaufes inhaltlich modifiziert und unter veränderten Zielsetzungen fortgesetzt werden. Während ein technisch determinierter Prozeß hierzu in der Regel einer Einsatz- oder Verfahrensänderung bedarf, also einer Modifikation der Prozeßelemente, gilt das für die Elemente des Führungsprozesses zumeist nicht in dieser Deutlichkeit. Die Prozeßelemente des Führungsprozesses müssen von sich aus imstande sein oder in die Lage versetzt werden, veränderten Zielen und ihren Ausprägungen im Zeitablauf gerecht zu werden.

Die Analyse des Führungsprozesses macht nun formal durch Zerlegung in bestimmte Stadien bzw. Phasen¹ seine Struktur sichtbar. Diese Phasen als Glieder des Führungsprozesses sind nicht integrativ wechselseitig voneinander abhängig, sondern lediglich sequentiell miteinander verbunden. Ulrich gliedert den Führungsprozeß in vier Stufen auf² und nennt dazu mehrere Einflußfaktoren³, während Häusler die Stufen auf sechs erweitert⁴:

1 Zur Strukturierung des Unternehmungsprozesses durch Aktions- bzw. Umlaufphasen (Nominal- und Realgüterumlauf) vgl. Kosiol =Betriebswirtschaftslehre= 144-150, bes. 147

2 Vgl. Ulrich =Neuere Erkenntnisse= 74

3 Ulrich =Neuere Erkenntnisse= 74

4 Vgl. Häusler =Führungsprozeß= 45

Phasengliederung nach Ulrich

Planen	Erkennen und Klarstellen des Problems
	Ausarbeiten alternat. Lösungsmöglichkeiten
Entscheiden	Wahl der zu realisierenden Lösung
Ausführen	Realisieren der Problemlösung
Kontrollieren	Feststellen und Werten des Ergebnisses

Phasengliederung nach Häusler

1. Problemphase
2. Datenphase
3. Entscheidungsphase
4. Durchsetzungsphase
5. Ausführungsphase
6. Rückmeldungsphase

Einflußfaktoren auf den Prozeß (nach Ulrich)¹

Sachliche Arbeitsmittel

Fähigkeitspotential der beteiligten Menschen

Information " " "

Motivation " " "

Organisation

Führungsstil

Im Kern weichen beide Gliederungen nicht voneinander ab, neu ist lediglich die bei Häusler auftretende Durchsetzungsphase.

Mit dieser phasenmäßigen gedanklichen Durchdringung des Führungsprozesses erstrebt Ulrich die Optimierung seines Ablaufs zum Zwecke der Entscheidungsverbesserung². Der Prozeß soll termingerecht und rationell ablaufen und aus seinem Ergebnis Lehren für weitere Prozesse ziehen lassen³. Da die Phasen des Führungsprozesses gedanklich auf solche beliebiger Ordnung anwendbar sind, kann man sich nach Ulrich "das ganze Unternehmungsgeschehen im Ablauf der Zeit... vorstellen als einen ganzen Komplex zusammenhängender solcher Prozesse"⁴. Die Vorstellung eines abstrakten, das gesamte Unternehmungsgeschehen enthal-

¹ Vgl. Ulrich =Neuere Erkenntnisse= 74

² Vgl. ebenda, 73

³ Ebenda

⁴ Ebenda

tenden Führungsprozesses steht damit offenbar für Ulrich der konkreten Anschauung des Unternehmungsgeschehens gegenüber, das aus einer Vielzahl von Führungsprozessen zusammengesetzt ist.

Bei der Gestaltung des Führungsprozesses in Unternehmungen, also der Gestaltung der einzelnen Phasen und ihrer Verbindung zum jeweiligen Ganzen, sind zwei diametral entgegengesetzte Tendenzen zu beobachten, die Ulrich mit 'Versachlichung' und 'Vermenschlichung' umschreibt¹. Es ist fraglich, ob jemals eine dieser beiden Richtungen (in makroskopischer Sicht) dominieren wird und wie weit es sinnvoll ist, das anzustreben, denn mit Sicherheit bleibt die Reaktion darauf nicht aus. Wenn Ulrich in einer Gegenüberstellung die Vor- und Nachteile beider skizziert, so ist damit zweifellos noch nicht die Vorteilhaftigkeit in der konkreten Unternehmung gegeben. Häusler vertritt denn auch die Ansicht, daß die mit Taylors "wissenschaftlicher Betriebsführung" begonnene Trennung reiner Sachfragen von den Problemen der Menschenführung bei beiden zu Unzulänglichkeiten geführt habe². Stattdessen müsse "die Theorie der Betriebsführung... den personalen und den sachlichen Aspekt optimal miteinander verbinden"³.

Die optimale Verbindung personaler und sachlicher Aspekte gilt nicht nur für den formalen, abstrakten Führungsprozeß in jeder Phase, sondern um so mehr für die Viel-

1 Vgl. Ulrich, der diese Termini folgendermaßen definiert: 'Versachlichung': "Hier steht die Überlegung im Vordergrund, daß es für ein noch so schwieriges Problem doch gelingen muß, durch seine logische Durchdringung, durch exakte Erfassung aller Faktoren, die auf seine Lösung einwirken, eine exakte Lösungsmethode zu finden, deren strikte Anwendung zum bestmöglichen Resultat führen muß" (=Neuere Erkenntnisse= 74). 'Vermenschlichung': "Hier geht es... darum, den Einfluß des Menschen auf die einzelnen Stufen des Führungsprozesses zu analysieren und darüber hinaus den ganzen Prozeß als Vorgang der Menschenführung zu erfassen" (ebenda, 76).

2 Vgl. Häusler =Führungsprozeß= 62

3 ebenda, 63

zahl konkreter Führungsprozesse in der Unternehmung, denn sie fügt eine den Prozeßablauf relativierende und ergänzende Komponente ein, die im weitesten Sinne Tatbestände des Führungsstils enthält. Somit wird also der Führungsprozeß als Abstraktum und konkreter Einzelvorgang zum Anwendungsfeld des Führungsstils, und zwar grundsätzlich in allen seinen Phasen. Wie weit praktische Gegebenheiten dieses Anwendungsfeld relativieren, muß dabei jedoch zunächst offen bleiben.

b. Das Verhältnis von Führen und Leiten

In der betriebswirtschaftlich-organisatorischen Literatur bestehen über den Inhalt von 'Führen' und 'Leiten' kontroverse Auffassungen, die einmal in der bewußten oder impliziten Gleichstellung, zum anderen in strenger merkmalsbetonter Unterscheidung beider gipfeln. Darüber hinaus treten Schwierigkeiten dadurch auf, daß beide Begriffe entweder etymologisch und abstrakt oder auf einen Sachzusammenhang bezogen funktional und institutional erklärt bzw. benutzt werden können¹. Mellerowicz umschiffte diese Klippen elegant damit, daß er, sich auf das Verständnis der Praxis berufend, hinsichtlich der Unternehmung als Bezugsobjekt bewußt gleichsetzt:

¹ Vgl. Gutenberg =Grundlagen I= 132;
Gutenberg =Unternehmensführung= 59-61;
Gutenberg setzt "unorthodox" Betriebs- und Geschäftsleitung = Geschäfts- und Betriebsführung, stellt zielbewußte Führung als die Aufgabe der Betriebs- und Geschäftsleitung heraus und kennzeichnet die Betriebs- und Geschäftsleitung durch die Vornahme "echter Führungsentscheidungen", die jedoch materieller, nicht personeller Art sind.
Vgl. auch Abeglen =Unternehmensleitung= 22;
Junkerstorff =Unternehmensführung= 87-89;
Meier =Unternehmensführung= 16-17;
Meier =Unternehmensorganisation= 34-35;
Schwarz =Arbeitsplatzbeschreibungen= 96-98;
Schwarz versucht, den Leitungsmerkmalen bei Personen durch Stellenbeschreibungen näherzukommen, letztlich setzt er aber Führungskräfte =Leitungskräfte (98).
Vgl. im übrigen die umfangreiche Literatur im Anschluß an Lehmann =Leitungssysteme= 928-939

Führung = Leitung = Management = Lenkung = Steuerung¹.

Eine sich offenbar auch auf empirische Forschung stützende Untersuchung von Hoffmann bestätigt Mellerowicz jedoch nicht, denn der Autor nimmt hier eine deutliche Trennung von Führung und Leitung vor², wobei die Termini allerdings funktional und institutional verwendet werden. Hoffmann trennt organisatorisch in originäre Führungsgruppe und derivative Leitung, wobei es unter bestimmten Bedingungen³ zu "generellen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Führungsgruppe und Leitung"⁴ kommt. Im Zusammenhang mit einer im Spezialfall "mehrdimensionalen Aufgabenstruktur der Führungsgruppe im Gegensatz zur eindimensionalen Aufgabenstruktur der Leitung"⁵ treten dann intrapersonale sachliche Aufgabenkonflikte auf, "die durch die natürliche, sachliche und persönliche horizontale Konkurrenz beim Fehlen koordinierender autoritärer Kräfte zu einem echten, unter dem Aspekt optimaler Erfüllung der Gesamtaufgabe, unlösbaren Führungsproblem (werden)"⁶. "Die Folgen sind eine absolute fachliche Überforderung der Mitglieder der Führungsgruppe, da ihnen neben der Verantwortung für die Gesamt- und Ressortaufgabe die Zielsetzung, Durchsetzung und Kontrolle der ihnen nach anderen Gliederungsmerkmalen untergeordneten Leitung obliegt"⁷.

Da zum Begriff der Führung schon Stellung genommen wurde, soll nun im folgenden die 'Leitung' deutlicher charakterisiert werden.

- 1 Vgl. Mellerowicz =Unternehmungspolitik I= 37; ähnlich Berger =Unternehmensgröße= 15. Berger definiert Führung (Leitung) als "die Gesamtheit aller zielbezogenen und zulässigen Einwirkungen durch Vorgesetzte auf Ausführende", ebenda.
- 2 Hoffmann =Führungsgruppe= 87
- 3 ebenda, 121; Hoffmann schildert den Fall, daß ein Mitglied der Führungsgruppe "neben seiner eigentlichen Führungsaufgabe mit der Auftragsausführung einer wichtigen Aufgabe beschäftigt ist" (120).
- 4 ebenda, 121-122
- 5 ebenda, 121
- 6 ebenda
- 7 ebenda

Kosiol definiert 'Leitung' als "die personale Trennung von Entscheidung und Ausführung"¹. Durch die gegebene Rangordnung der Aufgaben entsteht im Hinblick auf die Leitung eine Über- oder Gleichordnung gegenüber der Ausführung, je nachdem, ob es sich um Selbstentscheidung (Gleichordnung von Entscheidung und Ausführung) oder Fremdentcheidung (Überordnung) handelt². Das im letzten Falle entstandene "sachliche Abhängigkeitsverhältnis" (Kosiol) zwischen dem Ausführenden und dem leitenden Entscheidungssubjekt kommt wesentlich noch in der Anordnung und Initiative des Entscheidenden zum Ausdruck. Durch dieses Recht bzw. Pflicht wird dem Ausführenden der Inhalt der Entscheidung verbindlich mitgeteilt³. Damit wird Leitung also zu einem hierarchisch und sachlich gestützten Recht einer Person oder Personengruppe auf eine organisatorische Funktion und ist theoretisch wegen des Fehlens jeglicher psychologischer Untermauerung klar von Führung abzugrenzen. Leiten als das Recht bzw. die Pflicht zur Anordnung müßte demnach theoretisch allein imstande sein, die Aufgabenerfüllung, d.h. die Ausführung der Entscheidung, zu erreichen. Umgekehrt dürfte Führung ohne das hierarchisch und sachlich gestützte Recht zur Anordnung weder entstehen noch zur Aufgabenerfüllung beitragen.

Es ist evident, daß diese strenge Trennung nur im theoretischen Fall aufrechtzuerhalten ist, denn in der Realität wird Leiten tatsächlich von Führen durchsetzt und andererseits Führen in der Regel durch ein organisatorisches Recht begründet. Die in der Realität also offenbar nicht durchführbare Trennung zwischen Führung und Leitung sieht Wild sehr klar, wenn er betont: "Geht man dagegen von dem tatsächlichen Tätigkeitsgehalt der Leitungsfunktionen aus, so ist zu erkennen, daß neben dem Vollzug von Entscheidungsprozessen... vor allem Kommunikationsprozesse und Führungstätigkeiten der sogenannten informalen Lei-

1 Kosiol =Organisation= 101

2 ebenda

3 ebenda, 104

tung durchzuführen sind"¹.

Für Führen und Leiten in diesem Zusammenhang gilt also, daß eine definitorische Abgrenzung sinnvoll und möglich ist, jedoch keiner der beiden Begriffe praktisch gegenüber dem anderen völlige Selbständigkeit erlangen kann. Eine theoretische Identifizierung des einen mit dem anderen ist logisch jedoch nicht zu rechtfertigen, denn beide Begriffe stehen in ihrer scheinbaren Nähe doch auf verschiedenen Ebenen. Betrachtet man nämlich die Begriffe z.B. aus (formal-)organisatorischem Blickwinkel, dann passen rechtlich gestützte Leitung und psychologisch ausgefüllte Führung nicht zusammen. Ebenso sieht es unter psychologischem Aspekt aus. Letztlich ist in diesem Unterschied die Begründung dafür zu suchen, daß - vermutlich intuitiv - auch in praxisnahen Veröffentlichungen fast niemals von einem Leitungsstil die Rede ist. Vom logischen Standpunkt ist der Terminus Führungsstil jedoch z.B. in der von Höhn entworfenen Führungskonzeption und ähnlichen Vorschlägen falsch, denn das nach dieser Auffassung herausragende Element der Verantwortung und ihre Delegation² ist der "tragende Ursprung, auf dem Entscheidung, Anordnung und Initiative ruhen". Diese Merkmale charakterisieren aber die Leitung und nicht die Führung, so daß es sich bei der Führung mithilfe delegierter Verantwortung genau genommen um einen Leitungsstil und nicht um einen Führungsstil handelt.

4. Der Entscheidungsprozeß in der Unternehmung

In der entscheidungstheoretischen Forschung bestehen drei Möglichkeiten der Gewinnung von Erkenntnissen: "Decision theorists may deal with the decision itself, with the persons or organized group making the decision, or with the analysis of the decision process"³. Die Bedeu-

1 Wild =Organisationsforschung= 34

2 Höhn =Führungsbrevier=; vgl. auch
Höhn =Delegation von Verantwortung=

3 Koontz and O'Donnel =Principles= 32

tung der Entscheidungstheorie für die Analyse der Unternehmensführung beschreiben Koontz und O'Donnel recht eindrucksvoll: "As one would expect, when decision theorists study the small but central, area of decision making, they are led by the keyhole look at management to consider the entire field of enterprise operation and its environment. The result is that decision theory is no longer a neat and narrow concentration on decision but becomes a broad view of the enterprise as a social system."¹ Doch nicht allein dieser Aspekt rechtfertigt die hier vorgenommene Heraushebung einer Phase des formalen Führungsprozesses, sondern die Erkenntnis, daß der Entscheidungsprozeß, sei es ein kollektiv oder individuell ablaufender, hervorragender Angriffspunkt für den Führungsstil ist, wenn berücksichtigt wird, daß Führen einmal Entscheiden vom Führenden verlangt und im übrigen in jeder anderen Phase des Führungsprozesses ein ganz spezifischer Entscheidungsprozeß enthalten ist. Aus diesem Grunde werden die nachfolgenden Ausführungen zum Entscheidungsprozeß für notwendig gehalten.

a. Das Entscheidungsfeld als Gegenstand unternehmerischer Entscheidung

Jedem möglichen Entscheidungsprozeß muß ein Entscheidungsfeld² zugrunde liegen. Unter einem Entscheidungsfeld werden "die Menge und Art der Personen und Sachen, die durch einen Willensakt direkt oder indirekt beeinflußt werden können, und die Gegebenheiten der Umwelt, die den Erfolg

1 Koontz and O'Donnel =Principles= 32

2 Der Begriff des Feldes geht aus den Ansatz von Lewin zur Operationalisierung psychologischer Begriffe und Gesetze zurück. So formuliert Lewin beispielsweise das psychologische Feld, dessen Kennzeichen in der Forderung liegt, "das Feld, durch welches ein Individuum bestimmt ist, nicht in 'objektiven', physikalischen Begriffen zu beschreiben, sondern in der Art und Weise, wie es für das Individuum zu der gegebenen Zeit existiert", vgl. Lewin =Feldtheorie= 103-104

der Willensakte beeinflussen"¹, verstanden. Charakteristisch für ein derartiges Entscheidungsfeld ist nach Engels, daß es aus möglichen Handlungsweisen, dem beeinflussbaren "Aktionsfeld" und den Daten der nicht kontrollierbaren "Umwelt", besteht². Verändert sich eine dieser beiden Größen, so ändert sich damit auch das Entscheidungsfeld des betreffenden Entscheidungssubjektes³.

Ein Entscheidungssubjekt kann auf zweierlei Art über ein Entscheidungsfeld verfügen:

- 1) Das Entscheidungsfeld bestimmter Ordnung ist für das Entscheidungssubjekt, stets der Mensch, nicht a priori gegeben und wird erst von ihm aus einem Entscheidungsfeld höherer Ordnung selbständig abgeleitet und aufgebaut. Das Entscheidungssubjekt hat z.B. die Möglichkeit, sich aus dem Entscheidungsfeld einer Staatsregierung, das die Gesamtmenge und Art der Personen und den sachlichen Bestand an mehr oder minder beeinflussbaren Unternehmungen sowie andere Nationen als Umwelt enthält, ein für sich angemessenes Entscheidungsfeld abzuleiten und dieses als Grundlage weiterer Entscheidungen zu benutzen. Die Größen des höheren Entscheidungsfeldes bzw. das höhere Entscheidungsfeld selbst werden entweder
 - a) durch Aktionen des Entscheidungssubjektes und/oder
 - b) durch die Umwelt, also passiv, zu seinen Gunsten verändert.
- 2) Das Entscheidungsfeld bestimmter Ordnung ist für das Entscheidungssubjekt a priori gegeben und enthält eine nicht vorgegebene Anzahl von Handlungsalternativen⁴. Das bedeutet jedoch nicht, daß ein solches Entscheidungsfeld konstant bleiben muß. Das Entscheidungsfeld kann, vom Entscheidungssubjekt aus gesehen, wieder

¹ Engels =Bewertungslehre= 17 und 94-95

² Vgl. ebenda, 94. In statischer oder kurzfristiger Betrachtung erscheint dieser Gegensatz gerechtfertigt, dynamisch und langfristig jedoch weniger.
Vgl. Heinen =Zielsystem= 22

³ Vgl. Engels =Bewertungslehre= 94

⁴ ebenda

selbständig oder unselbständig verändert werden. Den Anstoß zu Veränderungen des Entscheidungsfeldes geben Überlegungen dieses oder eines anderen Entscheidungssubjektes über den Wert eines Entscheidungsfeldes in bezug auf ein bestimmtes Ziel. Formal läßt sich der Wert des Entscheidungsfeldes dann durch die günstigste Aktionsmöglichkeit oder Strategie unter den Handlungsalternativen definieren¹. Dieser gleichsam statische Wert eines Entscheidungsfeldes kann durch einen gewissermaßen dynamischen Wert ergänzt werden, wenn man auf die Veränderung der Variablen Aktionsfeld und des "Datums" Umwelt in der Zeit abstellt und daraus einen Einfluß auf die Handlungsalternativen ableitet.

Der Wert des Entscheidungsfeldes bemißt sich also kurzfristig nach dem Umfang des Aktionsfeldes und dem Gewicht der Umwelt. Da dann vom Entscheidungssubjekt aus die Daten der Umwelt jedoch nicht variiert werden können, wird das Aktionsfeld verstärkt zum Entscheidungsgegenstand für den Wert des gesamten Entscheidungsfeldes. Das bedeutet aber nichts anderes als ein Abwägen, ob das Entscheidungsfeld auf materiellem und/oder immateriellem Wege über das Aktionsfeld in seinem Wert verändert werden soll, womit dann indirekt auch eine Aussage über Existenz und Bedeutung des Führungsstils im Entscheidungsfeld entstehen kann.

b. Die Bewertung der Entscheidungsalternativen

Einleitend sei aus einer Skizzierung des Entscheidungsprozesses selbst soviel entnommen, daß es sich dabei um "die Entwicklung der Willensbildung im Zeitablauf"² handelt. Dieser Entwicklungsprozeß der Willensbildung wird in der Literatur weitgehend unter dem Primat eines Momentes gesehen: "Er schließt sämtliche Teilvorgänge ein,

1 Vgl. Engels =Bewertungslehre= 95

2 Heinen =Zielsystem= 19

die für eine rationale Entscheidungsfindung notwendig sind"¹. Dieser fast normativen Vorstellung vom Gelingen der Entscheidungsfindung tritt Simon jedoch damit entgegen, daß er betont, "Actual behavior falls short, in at least three ways, of objective rationality...:

(1) Rationality requires a complete knowledge and anticipation of consequences that will follow on each choice. In fact, knowledge of consequences is always fragmentary. (2) Since these consequences lie in the future, imagination must supply the lack of experienced feeling in attaching value to them. But values can be only imperfectly anticipated. (3) Rationality requires a choice among all possible alternative behaviors. In actual behavior, only a very few of all these possible alternatives ever come to mind."²

Trotz dieser Einschränkung der Rationalität bei der Entscheidungsfindung ist erstere insgesamt natürlich auch aus dem ökonomischen Bereich deshalb nicht wegzudenken, was Herbert Marcuse zu der Feststellung veranlaßt, daß z.B. "im fortgeschrittenen Kapitalismus... technische Rationalität trotz ihrer irrationalen Anwendung im Produktionsapparat verkörpert (ist). Das gilt nicht nur für mechanisierte Fabriken..., sondern auch für die Arbeitsweise als Anpassung an den maschinellen Prozeß und seine Lenkung, wie sie im »wissenschaftlichen Management« erfolgen"³.

Der dem Entscheidungsprozeß in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur reservierte breite Raum könnte angesichts der Tatsache erstaunen, daß dieser Vorgang

1 Heinen =Zielsystem= 19 (eigene Unterstreichung)
Daraus kann offenbar der nicht unbedenkliche Schluß abgeleitet werden, daß nicht-rationale Teilvorgänge eine rationale Entscheidungsfindung verhindern, mithin nur rationale Teilvorgänge eine rationale Entscheidungsfindung ermöglichen, vgl. S. 106 der Arbeit

2 Simon =Administrative Behavior= 81

3 Marcuse =Der eindimensionale Mensch= 43

nur von sog. echten Entscheidungen¹, den Wahlentscheidungen², ausgefüllt wird, jene im Vergleich zu sog. Routineentscheidungen sich aber nach Simon nur wie 2 : 98 verhalten³. Dem kann allerdings entgegengesetzt werden, daß einmal Routineentscheidungen ex definitione im Gegensatz zu echten Entscheidungen keine besonderen Probleme aufwerfen und daß andererseits die echten Entscheidungen für die Existenz der Unternehmung als ungleich bedeutungsvoller angesehen werden.

Der Entscheidungsprozeß bei echten Entscheidungen läuft bekanntlich über mehrere Phasen, "die in einem zeitlich festgelegten Folgeverhältnis stehen"⁴ ab, wodurch ihm eine Struktur in organisatorischer Sicht zu eigen wird⁵. Die aufbauorganisatorische Strukturierung des Gesamtentscheidungsprozesses der Unternehmung besteht darin, "diesen Gesamtentscheidungsprozeß (wegen der notwendigen Arbeitsteilung) in Teilentscheidungen aufzulösen und auf die Stellen zu verteilen"⁶. Das Ablaufproblem des Entscheidungsprozesses "besteht... hauptsächlich darin, eine temporale Struktur der Entscheidungsoperationen aller Stellen des Leitungssystems derart zu finden, daß unter Einhaltung gewisser Restriktionen (und zwar besonders der sachlich bedingten Abhängigkeiten der Teilentscheidungen) eine optimale Gesamtentscheidungsprozeßdauer erzielt wird"⁷. Heinen betont als Zweck einer Analyse des Entscheidungsprozesses lediglich, "sämtliche im Verlauf eines Entscheidungsprozesses anfallenden Teilaufgaben nach sachlogischen Gesichtspunkten zu gruppieren"⁸.

1 Vgl. Heinen =Zielsystem= 19; Kloidt, Dubberke, Göldner =Problematik des Entscheidungsprozesses= 16

2 Vgl. Kloidt =Aufbau des Entscheidungsprozesses= 1; Kloidt, Dubberke, Göldner =Problematik des Entscheidungsprozesses= 16

3 Vgl. Simon =Behavioral Model= 3

4 Kloidt =Aufbau des Entscheidungsprozesses= 1

5 Vgl. Wild =Organisationsforschung= 38

6 ebenda, in Anlehnung an Kloidt, Dubberke, Höldner =Problematik des Entscheidungsprozesses= 19

7 Wild =Organisationsforschung= 42

8 Heinen =Zielsystem= 20

Darin liegt jedoch ein *circulus vitiosus*, denn die sachlogische Gruppierung der Teilaufgaben eines Entscheidungsprozesses wird erst dann sichtbar, wenn bereits eine nach sachlogischen Momenten vorgenommene Strukturierung des Entscheidungsprozesses vorliegt.

Der Entscheidungsprozeß wird in ablaufmäßiger Sicht unterschiedlich tief in der Literatur gegliedert. Während teilweise fünf¹ Phasen hervorgehoben werden, begnügt Heinen sich mit nur drei Stufen².

Die echte, den Entscheidungsprozeß begründende Wahlentscheidung setzt notwendig die Existenz von Alternativen, d.h. "Kombinationen von Handlungsmöglichkeiten, die den verfügbaren Mittelbestand vollständig ausschöpfen"³, voraus. Die Alternativen und das in ihnen enthaltene Tun oder Unterlassen⁴ bestehen nicht an sich, sondern immer nur inbezug auf eine bestimmte Zielsetzung, nämlich jene, die durch eine Entscheidung berührt werden soll. Da Entscheidungen stets von Personen getroffen werden, hängt ihre Vornahme nach Wild noch von folgenden Tatbeständen ab⁵:

- 1) von den Wertvorstellungen (der Präferenzstruktur), die das Entscheidungssubjekt bezüglich der Auswirkungen der Entscheidung hat,
- 2) von den Entscheidungskriterien (Beurteilungsmaßstäbe für den Auswahlprozeß), die es anlegt, und
- 3) vom Informationsstand des Entscheidungssubjektes.

1 So Kloidt =Aufbau des Entscheidungsprozesses= 6; Witte =Analyse der Entscheidung= 114-122, in Anlehnung an Thomae =Mensch in der Entscheidung=

2 Vgl. Heinen =Zielsystem= 21. Heinen nennt 1. Anregungsphase, 2. Suchphase, 3. Optimierungsphase.

3 ebenda

4 ebenda

5 Vgl. Wild =Organisationsforschung= 44; vgl. auch Heinen =Zielsystem= 21

Die Wertungsphase im Entscheidungsprozeß, in der das Entscheidungssubjekt "im Wertbezug bejahend oder ablehnend zu einem vorliegenden Sachverhalt Stellung nehmen (muß)"¹, ist also stets von der subjektiven, durch Wertvorstellungen, Überzeugungen und persönliche Motive geprägten Präferenzordnung durchsetzt. "Das Entscheiden, erst recht das ökonomische, ist zu allererst Werten"², wobei diesem Werten mit Kloidt die "letzte Begründung... eine ontologische Untersuchung (gibt), die allem Seienden einen Wert zuspricht, dem Menschen Personenwerte und den Gütern... Güterwerte"³. Wenn in der Betrachtungsweise von Kloidt der "ökonomische Wert feststeht, erfolgt das ökonomische Werten"⁴ als "ein Prüfen der wertmäßigen Eignung"⁵, wodurch im einzelnen "der Abstimmungsvorgang als vorletzte Phase des Entscheidungsprozesses eingeleitet (wird)"⁶.

Steht das Werten somit innerhalb eines Entscheidungsprozesses, so erscheint es im Sinne von Bewerten bzw. Bewertung bei Engels zunächst ähnlich als "Vorgang der Wertermittlung"⁷, weicht dann aber als "rationales Entscheidungskalkül, bei dem der Wert kardinal und in Geld gemessen wird"⁸, erheblich von der erstgenannten Auffassung dadurch ab, daß nun ein Wert Inhalt eines Meßvorganges ist und Bewertung somit also Messung einer Größe an einer anderen und im Spezialfall an Geldeinheiten darstellt⁹.

1 Kloidt =Aufbau des Entscheidungsprozesses= 10

2 ebenda

3 ebenda, 11

4 ebenda

5 ebenda

6 ebenda, 10-11

7 Engels =Bewertungslehre= 22

8 ebenda, 23;

vgl. Kloidt =Messen und Bewerten= 299

9 Vgl. Russell =Macht und Persönlichkeit= 117, der ausführt, daß "der Wert des Einzelnen... meistens an seinem Verhalten zum Nächsten gemessen (wird)".

Werden Alternativen, wie oben, von Entscheidungssubjekten bewertet, so richtet sich das Augenmerk zunächst nicht unmittelbar auf sie, sondern auf die Konsequenzen bzw. den Nutzen der Konsequenzen¹ jeder Alternative. Vor dem Hintergrund einer bestimmten individuellen Präferenzordnung kann dann die Bewertung des Nutzens² jeder Alternative auf jene selbst übertragen werden, so daß durch einen vergleichsweise hohen Nutzen eine bestimmte Alternative positiv bzw. besser als eine andere eingestuft wird.

Prima facie scheint zwischen der Bewertung von Entscheidungsalternativen und dem Führungsstil zwar kein erkennbarer Zusammenhang vorzuliegen, bedenkt man hingegen, daß jede Entscheidungsalternative und ihre Bewertung in Sozialgebilden häufig das Ergebnis eines oder mehrerer z.T. komplizierter multipersonaler Führungsprozesse ist, die ihrerseits vermutlich durch den Führungsstil geformt werden können, dann wäre damit eine indirekte Verbindung gegeben.

c. Die Entscheidung als bedingt rationaler Auswahlakt

Entscheidung bzw. Entschluß bilden bekanntlich im Verlauf des Entscheidungsprozesses den Abschluß, wobei die Entscheidung selbst wieder ein Auswahlprozeß ist, "durch den aus einer Menge von Handlungsalternativen aufgrund bekannter bzw. prognostizierter Entscheidungsergebnisse (d.s. die unter Bezugnahme auf ein Zielsystem bewerteten Handlungsergebnisse) eine alternative zur Realisierung ausgewählt werden soll"³. Dieser Auswahlakt soll nun nach der entscheidungstheoretischen Prämisse so rational sein, wie der durch Teiloperationen gekennzeichnet-

1 Vgl. Krelle =Präferenz- und Entscheidungstheorie= 5

2 Vgl. den übersichtlichen dogmengeschichtlichen Abriss über die Meßbarkeit des Nutzens bei Krelle =Präferenz und Entscheidungstheorie= 80-85

3 Wild =Organisationsforschung= 44

nete Weg dorthin. Schwierigkeiten treten nun auch hier wieder durch die geforderte Rationalität des Auswahlaktes auf, denn Simon empfiehlt, das Wort 'rational' nur zusammen mit passenden Adverbien wie z.B. "objectively", "subjectively", "consciously", "deliberately", "organizationally" und "personally"¹ zu gebrauchen, und zwar alle im Zusammenhang mit einer zu charakterisierenden rationalen Entscheidung.

Daraus läßt sich nun ableiten, daß eine als rational bezeichnete Entscheidung nicht gleich der anderen sein muß, wie andererseits zwei die gleiche Sache betreffende und im Ergebnis gleiche Entscheidungen in verschiedenen Unternehmungen nicht aufgrund der gleichen charakteristischen Rationalität entstanden sein müssen.

Diese Ableitung findet eine gewisse Bestätigung letztlich darin, daß in Sozialgebilden Entscheidungen unter verschiedenen organisatorischen Konstellationen vorgenommen werden, und zwar grundsätzlich als Einzel- oder Gruppenentscheidung. Die Entscheidung eines einzelnen Entscheidungssubjekts kann "subjektiv", "bewußt" und "wohl überlegt" rational sein, sie kann aber mangels intersubjektiver Kontrolle der Psyche des Entscheidenden auch auf andere Adverbien überspringen². Eine Kollegialentscheidung begegnet zwar in vieler Hinsicht der Schwierigkeit einheitlich rationaler Gestaltung, da hier u.U. verschiedene Arten der Rationalität aufeinanderprallen, jedoch scheint dafür der intrasubjektive Wechsel der Rationalitätscharakteristika intersubjektiv leichter nachprüfbar und somit in Grenzen vermeidbar zu sein.

In diesem Sinne wird hier die bedingte Rationalität des Auswahlaktes, d.h. der Entscheidung, verstanden.

1 Vgl. Simon =Administrative Behavior= 76-77

2 Vgl. auch Ruehli =Methodik der Entscheidung= 216

II. Der Führungsstil als Führungstechnik

1. Zum Begriff des Führungsstils

In der Literatur zur Führung werden häufig ohne nähere Erläuterung die Begriffe Stil, Technik und Form synonym verwendet. Nachfolgend soll daher in einer Gegenüberstellung dieser Phänomene geklärt werden, ob dieses Vorgehen gerechtfertigt oder sogar zweckmäßig ist.

a. Stil, Technik und Form im Verhältnis zur Führung

Der Stilbegriff hat in der Literatur seit Jahrhunderten¹ eine intensive Behandlung erfahren, dennoch herrscht bis heute Einigkeit lediglich über einen gewissen Geltungsrahmen, der durch folgende Punkte abgesteckt wird:

'Stil', vom lateinischen stilus, der Griffel, sei "1. die Eigenart der sprachlichen und der künstlerischen Ausdrucksweise, 2. das einheitliche Gepräge der Kunst- und Kulturerzeugnisse eines Zeitalters, der Werke eines Meisters oder Gruppe, Richtung, Schule, 3. die halb bewußt, halb unbewußt geprägte, alle Ausdrucksweisen und Lebensgewohnheiten durchziehende Form des persönlichen Lebens eines Menschen oder einer Menschengruppe"². Stil ist "letzten Endes aber die psychische Grundform einer literarischen, künstlerischen oder wissenschaftlichen Persönlichkeit"³.

- 1 Vgl. Duden =Stil= 680. Danach sei dieses Fremdwort seit dem 15. Jh. bezeugt. Zu Aussagen über Stil vgl. vor allem Brockhaus =Stil= 238; Whitehead =Führung= 158-163 Metzke =Stil= 282 Diemer =Philosophie= 65 Utitz =Stil= Riegl =Stilfragen= West =Entwicklungsgeschichte des Stils= Semper =Stil= Nohl =Stil= Müller-Freienfels =Psychologie der Künste= 183-336
- 2 Vgl. Hoffmeister =Stil= 580
- 3 Vgl. Eisler =Stil= 158

In einer Einengung des Stils auf das Gebiet der Kunstpsychologie unterscheidet Müller-Freienfels vier Wurzeln des 'Stils': 1. Künstlerstil (Persönlichkeit des Kunstschaffenden), 2. Wirkungsstil (Antizipation der Wirkung auf andere), 3. Materialstil oder technischer Stil (Bedingtheit durch Technik bzw. Material) und 4. Gegenstandsstil (Bedingtheit durch den dargestellten Gegenstand)¹.

Eine frühe Zusammenstellung Johnsons deckt folgende wesentlichen Merkmale des 'style' auf, die aus dramatischer Literatur und Prosa belegt werden:

- "1. Manner of writing with regard to language
2. Manner of speaking appropriate to particular characters
3. Mode of painting
4. It is likewise applied to musick
5. Title; appellation²"

In der Auffassung von Keiter enthält der Stilbegriff im Kern, "daß sich Eindruckskomplexe für den Erlebenden gut zusammenschließen, insbesondere, daß sie sich einem dominierenden Ausdruckswert fügen"³. Sofern das Gebot, den dominierenden Ausdruckswert nicht zu stören, eingehalten werde, verhindere die Buntheit der Gestaltungen keineswegs die Stileinheit⁴. Stileinheit an sich ist keine absolute Größe, sondern "was als stileinheitlich gilt, hängt sehr vom Beschauer ab"⁵.

Durch die Beziehung zur Kunst und zu künstlerischer Aussage sowie zur individuellen Form des menschlichen Verhaltens (Le style c'est l'homme), sowohl allein als auch in Gruppen, ist der Stil "an die innere Persönlichkeit

¹ Müller-Freienfels =Psychologie der Künste= 183-336

² Johnson =Style= (ohne Seite)

³ Keiter =Leben und Ordnung= 761

⁴ ebenda

⁵ ebenda

gebunden; er ändert sich, wenn die Struktur sich ändert und erreicht seine volle Entwicklung nur, wenn die Persönlichkeit selber reif ist"¹. Im Stil ist damit ein individuell-qualitatives Element enthalten, zu dem sich im allgemeinen Sprachgebrauch aber auch noch ein quantitatives Moment gesellt, wenn z.B. von Investitionen oder Ausgaben "großen Stils" die Rede ist.

In diesem Zusammenhang betont Allport, daß 'Stil' durchaus auch in wirtschaftlichem Verhalten zu beobachten sei, denn es gebe z.B. Stile des An-die-Arbeit-Gehens, in einem Falle mit einem bescheidenen Ziel im Auge, ausgesprochen unter dem Niveau der eigenen Fähigkeiten, oder in einem anderen Falle mit einem Ehrgeiz, der ganz exzessiv sei. Ebenso seien Berufsstile, welche die Durchführung der täglichen Arbeit des Individuums bestimmten, zu erkennen. Die Berufsstile kaufmännischer Angestellter in einem Warenhaus können stark differieren, wenn z.B. zwei Angestellte mit gleichen Wertziffern in allen Fähigkeiten und gleicher Leistungsfähigkeit an ihrem Arbeitsplatz vollständig verschieden in ihrer Arbeitsweise sind².

Technik, aus dem griechischen téchné kommend, Kunst im weitesten Sinne, ist hier in folgenden Bedeutungen zu erfassen:

- 1) Technik "im Gegensatz zur Natur die Tätigkeit der Gestaltung, Erschließung oder Nutznießung natürlicher Stoffe und Kräfte im Dienst menschlicher Bedürfnisse, Zwecksetzungen oder Ideen überhaupt bzw. der Bereich dieser Tätigkeit und deren Erzeugnisse,
- 2) im Unterschied zu dieser Tätigkeit selbst (schöpferisch) die formelle Verfahrensweise, die Summe der Mittel und Regeln, um solche Erzeugnisse hervorzubringen"³

1 Allport =Persönlichkeit= 502

2 ebenda, 505

3 Hoffmeister =Technik= 603

Technik nach dieser Definition enthält etwas Bewußtes, Zielgerichtetes und bezeichnet als 'formelle Verfahrensweise' die Art des Vorgehens, die Verrichtungsweise¹. Sie wird damit im Gegensatz zur Sach- oder Realtechnik (Eisenbahn - Auto - Maschinen, d.h. maschinelle Objekte zur Entlastung der Arbeit)² eine Verfahrenstechnik³ (Verfahrenskunst), die sich in vielfachen Schattierungen als Maltechnik, Sprachtechnik, Fingertechnik, Rechen-technik u.a. sowie in der Einzelwirtschaft als Absatz-technik, Vertragstechnik, Buchungstechnik u.a. darbietet⁴. Wesentliches Merkmal der Verfahrenstechnik ist, daß sie sich "entweder auf das Verhalten der handelnden Person selbst oder auf andere Menschen als Gegenspieler bezieht"⁵.

Wenn der Stilbegriff vornehmlich auf ein qualitatives Attribut reduziert wird, dann läßt es seine offensichtliche Nähe zu Gestaltetem und zur Gestaltung zu, Stil zwar nicht als Tätigkeit der Gestaltung, sondern als Art der Tätigkeit der Gestaltung zu kennzeichnen. Somit ist Stil also nicht Technik selbst, sondern jeweils die spezifische Art einer Verfahrenstechnik, etwa der formal bekannten Maltechnik, Rechentechnik, Absatztechnik usw. Die zweite Interpretation der Technik mit dem Stil verbinden bedeutete einen Widerspruch in sich zu konstruieren, denn Technik als Summe der Mittel und Regeln enthält Formales und nicht die für den Stil notwendige spezifische Art. Daher entfällt diese Verbindung.

Form, vom lateinischen forma, Gestalt, ist "bei räumlichen Gegenständen die anschauliche Gestalt, bei gedanklichen die begriffliche Ordnung der Bestandteile des

1 Vgl. Kosiol =Aufgaben der Technik= 153

2 Hoffmeister =Technik= 603

3 Vgl. Kosiol =Aufgaben der Technik= 153

4 ebenda; vgl. auch Kosiol =Organisation= 23

Kosiol charakterisiert auch Organisation als eine Verfahrenstechnik.

5 Kosiol =Organisation= 23

Gegenstandes zu einer in sich gegliederten Einheit oder Ganzheit. Die äußere Form kann dabei der Ausdruck einer inneren, der Struktur, sein"¹. Neben ihrer objektiven Bindung an die Gestalt stellt sich die Form damit auch als subjektiv gebundenes Phänomen dar und kann im Zusammenhang zu Technik und Stil gewissermaßen als deren Abbild angesehen werden, ohne ihnen allerdings gleichgestellt zu sein.

Der Zusammenhang zwischen Stil, Technik, Form und Führung ergibt sich aufgrund der vorstehenden Abgrenzung auf einfache Weise: Stil wurde hier als subjektive menschliche Verfahrenstechnik bezeichnet; somit ist Führungsstil als diese Verfahrenstechnik bei der Tätigkeit des Führens zu verstehen.

Während hier also der Begriff der Verfahrenstechnik als eine spezielle Definition der Technik im Stil aufgeht, besteht ein selbständiger Zusammenhang zwischen Führung und Form. In der für gedankliche Gegenstände, wie ihn Führung offensichtlich auch darstellt, wiedergegebenen Definition von Form stellt eine Führungsform dann die begriffliche Ordnung der Bestandteile der Führung dar. Richtet man den Blick nur auf die dem Begriff eigentümlichen Bestandteile, dann kann es immer nur eine Führungsform geben. Werden dagegen aus empirisch beobachteten Führungsstilen weitere, abgeleitete Bestandteile abstrahierend mit Führung verbunden, dann entstehen auch mehrere Führungsformen. Andererseits sind derart gebildete Führungsformen von sich aus nicht mehr als ein statischer Rahmen für etwaige Führungsstile. Somit stehen Führungsstil und Führungsform auf völlig verschiedenen Ebenen, dennoch sind sie nicht unverbunden.

1 Hoffmeister =Form= 235

b. Der Führungsstil als Nominal- und Realdefinition

Soll der Führungsstil begrifflich erfaßt werden, dann stößt man auf das grundsätzliche Problem, ihn in einer Nominal-, Real- oder Gebrauchsdefinition zweckmäßig auszudrücken.

Nominaldefinitionen unterscheiden sich von Realdefinitionen dadurch, daß sie lediglich sprachliche Festsetzungen enthalten, sie "haben keinen anderen Zweck als den der sprachlichen Abkürzung"¹; nach Bocheński bezieht sich eine nominale Definition nicht auf ein Ding, sondern auf ein Zeichen².

Realdefinitionen enthalten dagegen "Aussagen über das Wesen von Gegenständen"³ oder mit Bocheński: "Die reale Definition sagt, was ein Ding ist"⁴, sie "zielt nicht auf die Erklärung der Bedeutung von Worten, sondern auf das Verständnis der Dinge ab"⁵.

Wenn also der Führungsstil in einer nominalen Definition, die zum Zwecke der sprachlichen Festsetzung bzw. Abkürzung geschaffen wird, eingefangen werden soll, dann kann sie nach den vorausgegangenen Überlegungen nur lauten: Persönliche Verfahrenstechnik bei der lenkenden Einwirkung auf Menschen. Diese Nominaldefinition eröffnet zwei Möglichkeiten der Betrachtung: Einmal kann vom Führungsstil als der persönlichen Verfahrenstechnik, der Art der Gestaltungstätigkeit einer bestimmten, konkreten Person gesprochen werden, so daß der Begriff dann ein empirisch beobachtbares Phänomen abdeckt. Zum anderen bestehen keine Bedenken, den Führungsstil als abstrakte, von einer bestimmten Person losgelöste Verfahrenstechnik lenkender Einwirkung auf Menschen aufzufassen.

1 Stegmüller =Hauptströmungen= 368

2 Vgl. Bocheński =Denkmethode= 90

3 Stegmüller =Hauptströmungen= 368

4 Bocheński =Denkmethode= 90

5 ebenda, 95

Gegenüber der Nominaldefinition des Führungsstils stellt die Realdefinition nun nicht nur den Anspruch, einen synonymen Ausdruck für das zu Definierende, das Definendum zu finden, sondern jenen, von "»oberflächlichen« zu »grundlegenden«, 'fundamentalen' Aussagen zu gelangen"¹. In Verfolgung dieser Absicht besteht die Möglichkeit, unter drei Arten der realen und für Realwissenschaften denkbaren Definition zu wählen, indem man a) die Bestimmung der Ursache, b) die Analyse eines Sachverhaltes auf seine verschiedenen Aspekte und Teile hin und c) die Bestimmung der für ein Gebiet geltenden Gesetze vornimmt².

Unter Zugrundelegung von b) würde sich dann eine Definition des Führungsstils etwa damit anbieten, daß der Führungsstil die persönliche Verfahrenstechnik geistigen Beeinflussens, Einwirkens auf Menschen, ihre Veranlassung zur Tätigkeit sowie ihre Zielsteuerung darstellt.

Die Gebrauchsdefinition schließlich erhält für die folgenden Ausführungen besondere Bedeutung und soll daher für sich behandelt werden.

Man kann grundsätzlich davon ausgehen, daß der Führungsstil nur auf der Basis der hierarchischen Verknüpfung einer formal zur Leitung befugten und der oder die dieser untergeordneten Person(en) entstehen wird. Dabei sind dann zwei Fälle zu unterscheiden:

- 1) Der Führungsstil zwischen einer originär berechtigten Leitungsperson und einer oder mehreren unterstellten Personen sowie
- 2) der Führungsstil zwischen einer derivativ berechtigten Leitungsperson und einer oder mehreren unterstellten Personen.

1 Bocheński =Denkmethoden= 95

2 ebenda

Zu 1) Als originäre Leitungspersonen werden jene bezeichnet, die ihrerseits keine organisatorisch begründeten Weisungen empfangen müssen. Hier sind z.B. an der Spitze des organisatorischen Aufbaues stehende mitarbeitende Eigentümer zu nennen, ebenso auch Vorstandsmitglieder einer Aktiengesellschaft, da ihre Überwachung durch Aufsichtsrat und Hauptversammlung (Aktionäre) als institutionell gelten kann. Der Führungsstil unter dieser empirischen Voraussetzung spielt im Vergleich zu dem von abgeleiteten Leitungspersonen schon aufgrund der begrenzten Personenzahl zumeist nur eine untergeordnete Rolle¹.

Zu 2) Abgeleitet berechnigte Leitungspersonen bilden das eigentliche empirische Feld für den Führungsstil. Das Charakteristikum der derivativen Leitungsbefugnis besteht darin, daß jeder zur Leitung Befugte selbst wieder ein "Teil" eines anderen Leitungssubjektes darstellt² und demzufolge in seinem Handeln und Unterlassen nur begrenzt frei, da selbst Geführter bzw. Geleiteter, ist. Diese Konstellation steht im folgenden im Vordergrund, ohne allerdings auf die Doppelrolle der Leitungsperson und die da entspringende Problematik einzugehen.

c. Die Gebrauchsdefinition des Führungsstils als Variation des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes von Geführten

Gebrauchsdefinitionen als Abart der Nominaldefinitionen definieren nicht isolierte Ausdrücke, sondern Ausdrücke als Bestandteile ganzer Sätze³. "Dies hat die wichtige Konsequenz, daß dadurch jene Ausdrücke als unvollständige Sprachsymbole aufgefaßt werden können, die gar keine

1 Dennoch ist die ungewollte Einflußnahme der in der obersten Leitung herrschenden "Praktiken" und Stimmung unter den Personen offenbar auch auf nachfolgende Leitungs- und Führungsebenen zu beobachten, vgl. Potthoff =Knistern im Vorstand= 37-49

2 Vgl. Likert =Patterns= 113-115

3 Stegmüller =Hauptströmungen= 369

selbständige Bedeutung besitzen, sondern nur innerhalb eines umfassenden Kontextes eine Bedeutung haben. Die Definition besteht in einer allgemeinen Übersetzungsregel, die angibt, wie Aussagen, in denen der fragliche Ausdruck vorkommt, in gleichwertige Aussagen umgeformt werden können, die diesen Ausdruck nicht mehr enthalten.¹ Diese Definitionsweise demonstriert Stegmüller an dem Ausdruck "Primzahl", für den er eine spezifische Übersetzungsregel angibt².

Allgemein ist für Gebrauchsdefinitionen charakteristisch, daß das "Definiendum nur so definiert wird, wie man es innerhalb von Sätzen gebraucht"³.

aa) Das individuelle Entscheidungsfeld

Jeder Mensch in einer bestimmten Gemeinschaft besitzt ein weitestgehend von dieser durch geschriebene und ungeschriebene Normen und Naturgegebenheiten geformtes Entscheidungsfeld inbezug auf die Gestaltung seines Daseins. Durch das Vorhandensein dieser Normen erhält das Entscheidungsfeld eine gewisse Struktur, und zwar sowohl im Hinblick auf seinen Freiheitsgrad als auch auf die Konsequenzen eines Tuns oder Unterlassens. Jeder Mensch hat z.B. in seinem privaten Entscheidungsfeld an sich den Freiheitsgrad der Entscheidung dafür, heute schwarze, braune oder gar keine Schuhe anzuziehen, einer regelmäßigen Arbeit nachzugehen oder nicht. Wie weit dieses Tun und besonders seine gesellschaftlich oder gesetzlich-normativ bedingten Konsequenzen nun die individuelle private Glückseligkeit bestimmen und beschränken, muß dem Empfinden des Einzelnen überlassen bleiben, wie es ebenso wenig an sich für die Allgemeinheit interessant sein dürfte, welche Farbe die Schuhe einer Person haben, d.h. es ist kaum vertretbar, das Entscheidungsfeld des Individuums in dieser Weise zu beeinflussen.

1 Stegmüller =Hauptströmungen= 369

2 ebenda, 370

3 ebenda

Auch in Unternehmungen verfügen die dort gebundenen Menschen über ein Entscheidungsfeld, bei dem jedoch die Wirklichkeit der Beeinflussung noch stärker und bewußter als im privaten Alltag von der Idee abweicht. Das ist in erster Linie damit zu begründen, daß es sich bei diesem Entscheidungsfeld um ein erheblich vom privaten differierendes handelt, denn das Entscheidungsfeld von Menschen in Unternehmungen bezieht sich nicht primär auf die Gestaltung der eigenen, sondern auf die Existenz der Einzelwirtschaft. Damit weist dieses Entscheidungsfeld anders geartete Bestandteile, Gestaltungsmöglichkeiten, Freiheitsgrade und Konsequenzen auf.

Einer der wesentlichsten Unterschiede zwischen privatem und unternehmungsbezogenem Entscheidungsfeld (wobei letzteres auch für andere Sozialgebilde gilt) ist der systemindifferente, wenn auch unterschiedliche Zwang des Leistungsprinzips, der im privaten Entscheidungsfeld nicht vorhanden sein muß.

Ausdruck dieser Abweichung des privaten vom unternehmungsbezogenen Entscheidungsfeld ist die Existenz eines Aufgabenfeldes, mit dem die konkreten Tätigkeiten, die zur Sicherung der Unternehmung notwendig sind, fixiert werden. Gewissermaßen als Folge und zwangsläufige Ergänzung des Aufgabenfeldes tritt nun noch das physische Leistungsfeld der Person hinzu, so daß also jede in einer Unternehmung beschäftigte Person über Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeld mit der Unternehmung und ihrer Existenz verbunden ist. Der Zusammenhang dieser einzelnen Felder ist in der Weise vorstellbar, daß das Entscheidungsfeld das Umfeld des Aufgabenfeldes und dieses das Umfeld des Leistungsfeldes bildet, so daß das Entscheidungsfeld auch für das Leistungsfeld bestimmend wirkt.

feld theoretisch in jedem Falle den institutionellen Rahmen für das individuelle Aufgabenfeld bildet. Praktisch schrumpft das Entscheidungsfeld jedoch bei bestimmten Aufgabenfeldern auf einen unbedeutenden Rest zusammen, was zu entsprechenden Konsequenzen für den Führungsstil führen muß.

Versucht man, das Aufgabenfeld durch Reduzierung auf seine Grundtatbestände zu charakterisieren, so gelangt man zu folgenden Merkmalen:

1. Die Arbeitszeit
2. Die Art und Anzahl der Arbeiten und/oder Arbeitsgänge; Handgriffe
3. Die Integration in den gesamten Arbeitsablauf
4. Die Art des Arbeitsertrages

Zu 1. Die Arbeitszeit als Charakteristikum der Aufgabe ist noch weitestgehend für den einzelnen Beschäftigten als tägliches Datum anzusehen, wobei die Arbeitszeit in unterschiedlichem Maße mit einem festen oder variablen Arbeitsertrag verbunden ist. Hat eine Industrieunternehmung sich z.B. von der Ist- auf die Plankostenrechnung umgestellt, dann bestehen noch festere Ertragsbeziehungen zur Arbeitszeit, zumindest für den Fertigungsbereich. Die Anerkennung der Arbeitszeit als tägliches Datum beginnt im administrativen Bereich jedoch aufgrund der Versuche mit der sog. gleitenden Arbeitszeit zu sinken.

Zu 2. In der Mehrzahl der Unternehmungen ist die grobe Trennung in administrative und fertigungsbezogene (im weitesten Sinne) Aufgabenfelder durchführbar, während sich in einer kleineren Gruppe von Unternehmungen ausschließlich administrativ betonte Aufgabenfelder zeigen. Administrativ und fertigungsbezogen sind dabei unterschiedlich je nach der Unternehmungsart zu beurteilen. In Industrieunternehmungen steht die administrative Tätigkeit ohne Zweifel entfernter zum materialen Ertrag

als die fertigungsbezogene Arbeit. Insofern ist sie also mittelbar fertigungsbezogen, was jedoch nicht ausschließt, daß ihr eigener, nicht in dem Sinne materialer Ertrag unmittelbar auf die Vornahme fertigungsbezogener Tätigkeiten einwirkt. Andererseits stehen in "Verwaltungsunternehmungen" die administrativen Aufgabenfelder in enger unmittelbarer Verbindung mit der Bildung des dort spezifisch materialen Ertrages.

Als fertigungsbezogenes Aufgabenfeld ist z.B. jenes zu bezeichnen, das in der Bedienung einer Maschine, der Tätigkeit am Fließband, dem Transport von Werkstücken, der Gewinnung von Bodenschätzen usw. besteht. Diese und andere Aufgabenfelder werden ohne einsichtige Begründung und Abgrenzung als sog. Arbeiter-Tätigkeiten eingestuft¹. Im Gegensatz dazu enthalten administrativ betonte Aufgabenfelder sowohl mechanische als auch geistige Bürotätigkeiten, in denen Schreiben und Rechnen neben Fremdsprachen z.T. überwiegen, andererseits aber auch Denktätigkeiten im Vordergrund stehen können². Somit kann das Aufgabenfeld im administrativen Bereich sowohl in relativ mechanisch durchführbaren Handlungen eines sog. Sachbearbeiters wie ebenso in der analysierenden, kombinierenden und denkenden, nicht mechanischen Arbeit bestehen.

Administrative oder fertigungsbezogene Tätigkeiten sind in unterschiedlichem Ausmaß durch verschiedenartige Arbeiten und mit ihnen zusammenhängende Arbeitsgänge gekennzeichnet, wobei für fertigungsbezogene Tätigkeiten die Möglichkeit zur Beschränkung der Vielfalt von Arbeitsgängen offenbar noch stärker als im administrativen Bereich ist.

1 Vgl. Claessens, Fuhrmann, Hartfiel, Zirwas = Angestellte und Arbeiter= 30-33

2 ebenda

Zu 3. Jede Tätigkeit ist in den gesamten Arbeitsablauf über vorgelagerte oder nachgelagerte Aufgabenfelder anderer Personen entweder in teamartiger¹ oder gefügeartiger² Kooperation integriert.

Zu 4. Entsprechend der Art der Arbeiten selbst kann auch die Art des Ertrages aus administrativen und fertigungsbezogenen Tätigkeiten entnommen werden. Im ersten Falle kann es sich sowohl um Ergebnisse als Berechnungen und Aufzeichnungen jeder Art für Archivzwecke, Korrespondenz, Vertragsanbahnung, -verhandlung und -abschluß in verschiedenen Unternehmungsbereichen als auch um die unmittelbare Vorbereitung einer mentalen oder automatisierten Problemlösung (elektronische Datenverarbeitung) der Planung sowie Entscheidungsvorbereitung und um die Entscheidung selbst, schließlich noch um die Kontrolle, handeln. Der Ertrag fertigungsbezogener Arbeit ist dagegen deutlich in der Erstellung eines konkreten Werkes bzw. als Komplettierung auf dem Weg dorthin zu erkennen.

Der Arbeitsertrag als Resultante der genannten Felder entsteht unmittelbar und konkret nur innerhalb des Aufgabenfeldes.

Führen im Sinne einer Gebrauchsdefinition soll nun im Anschluß an die Herausarbeitung des individuellen Entscheidungs- und Aufgabenfeldes als deren Intensivierung oder Veränderung verstanden werden. Die Überleitung zur hier benutzten Gebrauchsdefinition des Führungsstils ist dann nur ein kleiner Schritt, denn Führungsstil enthüllt sich nun als die persönliche Verfahrenstechnik der Intensivierung oder Veränderung der Komponenten des Entscheidungs- und/oder Aufgabenfeldes.

In dieser Fassung des Führungsstils muß auf eine Einschränkung hingewiesen werden: Es ist unsinnig, den

¹ Vgl. Lepsius =Strukturen im Industriebetrieb= 17

² ebenda

Führungsstil als Intensivierung und Veränderung innerhalb des Entscheidungsfeldes auch auf die Komponente 'Sachliches Potential an Arbeitsmitteln bzw. Arbeitsträgern' auszudehnen, denn eine Veränderung des Entscheidungsfeldes aufgrund vermehrten sachlichen Potentials kann nicht als Verfahrenstechnik der Einwirkung auf Menschen akzeptiert werden.

2. Das Aufgabenfeld als Ausgangspunkt für die inhaltliche Konkretisierung des Führungsstils

Es ist evident, daß das oben gekennzeichnete Aufgabenfeld hinsichtlich der Merkmale zwei und vier nicht konstant zu bleiben braucht, sondern in der Regel erweiterungsfähig sein soll. Eine damit entstehende Veränderung des Aufgabenfeldes wird dann überwiegend mit dem Ziel vorgenommen, den dort gebildeten Ertrag zu fördern. Um diese Absicht aber realisieren zu können, ist eine qualitative und/oder quantitative Variation vor allem der Art und Anzahl der Arbeiten und/oder Arbeitsgänge notwendig.

Quantitative und qualitative Variation des Aufgabenfeldes erscheinen theoretisch allein in seinem Rahmen haltbar, betrachtet man dieses Vorgehen jedoch aus empirischer Sicht, dann zeigt sich, daß sowohl die qualitative als auch die quantitative Veränderung des Aufgabenfeldes deutliche Schatten auf das Entscheidungsfeld jener Person wirft, denn ein konstantes Entscheidungsfeld kann einem zu verändernden oder veränderten Aufgabenfeld nicht für den Ertrag optimal entsprechen. Das führt nun zu einer Intensivierung der Komponenten des Entscheidungsfeldes sowohl unter qualitativen als auch unter quantitativen Gesichtspunkten. Dazu bieten z.B. das Fachwissen der Person, ihre Initiative inbezug auf Sachen und Arbeitsabläufe sowie Informationsrecht und -pflicht ebenso Möglichkeiten der Verdichtung wie die Förderung

zweckmäßiger Ausschöpfung des Improvisations- und Dispositionsrahmens.

Die inhaltliche Konkretisierung des Führungsstils findet somit, ausgehend vom Aufgabenfeld und seiner beabsichtigten Veränderung, "retrograd" in Richtung auf das Entscheidungsfeld statt.

Ebenso wie die Verknüpfung menschlicher Verfahrenstechnik mit verstärkter Intensität des Entscheidungsfeldes kann ein bescheideneres Ziel darin liegen, das jetzt gegebene, bereits vergrößerte Aufgabenfeld über eine Reihe von Perioden zu sichern, denn es ist nicht nur physisch unrealistisch, mit einem von Periode zu Periode stetig (innerhalb der Art und Anzahl der Arbeiten und/oder Arbeitsgänge) vergrößerbaren Aufgabenfeld rechnen zu wollen, sondern es würde damit entweder der Anlaß zu Konflikten oder zu weiterer Arbeitsteilung gegeben werden. Die in diesem Falle auf das Entscheidungsfeld gerichtete Aufmerksamkeit erstreckt sich somit darauf, die Erhaltung seines augenblicklichen Niveaus zu sichern und damit also die Ertragskontinuität des Aufgabenfeldes auf bereits erhöhter Basis zu gewährleisten.

Vom Aufgabenfeld her gesehen hat der Führungsstil daher folgenden Inhalt:

1. Wenn primär ein Aufgabenfeld mit dem Blick auf steigenden Ertrag unmittelbar im Zeitpunkt t verändert werden soll, muß die menschliche Verfahrenstechnik der Sicherung verstärkter Intensität des Entscheidungsfeldes der Geführten dienen.
2. Wenn ein Aufgabenfeld vor $t-n$ Perioden verändert wurde, soll die menschliche Verfahrenstechnik die Erhaltung der Intensität des neuen Aufgabenfeldes im Hinblick auf seinen Ertragszuwachs via Entscheidungsfeld sicherstellen.

In dem zwischen Entscheidungs- und Aufgabenfeld dergestalt demonstrierten inneren Zusammenhang nimmt nach den vorausgegangenen Überlegungen das Entscheidungsfeld und seine Beeinflussung als Inhalt des Führungsstils eine beherrschende Position ein, da offenbar ohne seine Veränderung der Ertrag des Aufgabenfeldes nicht selbständig erfolgreich variierbar ist. Diese Konstellation kann allerdings nicht über jene Besonderheit hinwegsehen lassen, daß Entscheidungs- und Aufgabenfeld für einzelne Stellen so erheblich in ihrem Umfang divergieren, daß von einem Zusammenhang nicht mehr die Rede sein kann. Dieses Phänomen läßt sich vor allem an 'großen' Industrieunternehmungen verdeutlichen, denn hier sind als Ergebnis weitestgehender Arbeitsteilung Stellen entstanden, deren Entscheidungsfeld lediglich aus der Komponente 'Ausführungspflicht' und 'Verantwortung' bestehen kann, während demgegenüber ein vollständiges Aufgabenfeld vorhanden ist.

Die inhaltliche Konkretisierung des Führungsstils kann in einem derartigen Falle nicht mehr in einer Intensivierung oder Veränderung von Entscheidungs- und Aufgabenfeld bestehen, sondern sie muß sich auf die Beeinflussung des letzteren beschränken. Da jedoch das Aufgabenfeld an sich schon geringere Möglichkeiten selbständiger Veränderung ohne Assistenz durch das Entscheidungsfeld bietet, kann der Führungsstil bei diesen Stellen demnach nicht eingesetzt werden.

3. Das Entscheidungsfeld als Ausgangspunkt für die inhaltliche Konkretisierung des Führungsstils

Stellt man das Entscheidungsfeld an den Anfang, so besteht die inhaltliche Bestimmung des Führungsstils zum Teil nur in einer Umkehrung der zu ihr hinführenden Situation: Das Entscheidungsfeld von Geführten als Ursprung wird gesichert oder verändert in der Erwartung

eines sich erhaltenden oder vergrößernden Aufgabenfeldes mit anschließender positiver Wirkung auf den Ertrag.

Ein davon abweichender Inhalt des Führungsstils ergibt sich dann, wenn das Entscheidungsfeld der Geführten nicht in ganz spezifischen Komponenten, sondern allgemein mit dem Ziel beeinflußt wird, die Geführten dieses Entscheidungsfeld aus eigenem Antrieb geistig durchdringen und daher verbessern bzw. intensivieren zu lassen, damit auf diesem Wege das sachgebunden administrative- bzw. fertigungsbezogene Aufgabenfeld effizienter wird. Hier soll nun bewußt ein pädagogisches Moment der menschlichen Verfahrenstechnik anklingen, welches das selbständige, wahrscheinlich ertragsfördernde Denken und Handeln der Geführten anregen soll. Zweifellos wird damit ein recht hohes Ziel angesteuert, welches von beiden am Führungsprozeß beteiligten Seiten beträchtliches Umdenken erfordert, ja unter Umständen sogar ein verändertes Menschenbild verlangt. Wenn auch kurzfristig für diesen Inhalt des Führungsstils wenig Chancen zu bestehen scheinen, kann die langfristige Bedeutung dieser Alternative schon heute nicht hoch genug eingeschätzt werden¹.

Die beiden Ausgangspunkte inhaltlicher Konkretisierung des Führungsstils weisen eine Gemeinsamkeit auf: Sie enthalten zwar eine Aussage über die Art der Angriffsfläche und die darin von menschlicher Verfahrenstechnik beeinflussbaren Komponenten, sie erklären aber nicht, wie diese Verfahrenstechnik beschaffen sein darf oder sollte, weil einmal damit ein unzweckmäßiges normatives Element in die Diskussion getragen würde und zum anderen dadurch gleichzeitig die Vielzahl mitunter kurzfristig wechselnder pragmatischer Verhaltensweisen unbeachtet bleibt.

¹ Vgl. Tlach =Unternehmungsführungssysteme und pädagogische Prozesse= 421-426

Da die Systematisierung der Vielzahl pragmatischer menschlicher Verfahrenstechniken aber entweder eine beträchtliche Unübersichtlichkeit enthält oder die auf bestimmte Merkmale reduzierte Typisierung mit dem Verzicht auf individuelle Aussagefähigkeit erkaufte wird, erstreckt sich die vorliegende Untersuchung darauf anzugeben, wie weit die konkreten Gegebenheiten eines bestimmten Aufgabenfeldes (i.S. der sachlichen Stellencharakteristika) und des dazugehörigen Entscheidungsfeldes überhaupt die Möglichkeit zur Beeinflussung des unterschiedlich weiten Entscheidungsfeldes durch eine wie auch immer geartete individuelle Verfahrenstechnik bieten.

4. Die Arten des Führungsstils in der (betriebswirtschaftlichen) Literatur

Die Erforschung von Führungsproblemen in Sozialgebilden verschiedener Erscheinungsform unter soziologischer und sozial-psychologischer Blickrichtung setzte im wesentlichen mit den Gedanken Max Webers¹ und Kurt Lewins² vor über drei Jahrzehnten ein, doch geht der Terminus Führungsstil nicht erkenntlich auf sie zurück. Wann und wo er entstanden ist, läßt sich bei der Vielzahl der Erwähnungen nicht definitiv festlegen.

Sieht man die Darstellung der Arten der Führung als Hervorhebung und Abgrenzung von Elementen oder Bestandteilen eines gedanklichen Gegenstandes, indem man sich lediglich auf den geistigen Inhalt des Begriffes konzentriert, dann werden durch dieses Vorgehen nicht verschiedene Führungsstile bzw. Arten der Führung, sondern unterschiedliche Führungsformen, und zwar in qualitativer Hinsicht, herauskristallisiert. Wenn z.B. das Veranlassen von Personen, etwas zu tun oder zu unterlassen,

1 Vgl. Weber =Wirtschaft und Gesellschaft=

2 Vgl. die Zusammenstellung der Arbeiten von Lewin in: Lewin =Feldtheorie= 375-381

als Bestandteil der Führung gilt und dieses Veranlassen in widerspruchslloser Befehlsabgabe und -entgegennahme besteht, somit nach herrschender Meinung autoritäre Züge trage, dann ist damit eine autoritäre Form der Führung gekennzeichnet, aber kein autoritärer Führungsstil. Identifiziert man andererseits Führung konkret mit Führungsstil als individuelle menschliche Verfahrenstechnik bei der Einwirkung auf Personen und diese Verfahrenstechnik enthält wieder ausschließlich die keinen Widerspruch duldende Befehlsabgabe eines bestimmten Führenden, dann liegt danach jetzt ein autoritärer Führungsstil vor. Trotz der Berührungspunkte zwischen autoritärer Führungsform und autoritärem Führungsstil müssen beide begrifflich jedoch auseinandergehalten werden. Die nachfolgend genannten Arten des Führungsstils gehen über diese Abgrenzung zumeist hinweg und sind deshalb hinsichtlich ihrer definitorischen Eindeutigkeit mit einer gewissen Großzügigkeit aufzunehmen.

Max Webers Typen der Herrschaft in nichtwirtschaftlichen Sozialgebilden, die ihm als Grundlage für Führungsbeziehungen dienen, haben "trotz ihres teilweise metaphysischen Charakters... einen bestimmten empirischen Gehalt. Deshalb haben sie sich auch in der empirischen Arbeit als äußerst nützlich erwiesen"¹ und sollen deshalb hier anschließend skizziert werden. Diese Typen legitimierter Herrschaft in Sozialgebilden wie Familie, Staat, Heer, Kirche, Parteien und Verbände, die

1. rationalen,
2. traditionellen und
3. charismatischen

Charakter tragen, entwickelt Weber aus den für seine Überlegungen wesentlichen Kriterien 'Herrschaft', 'Macht' und 'Disziplin'.

¹ Udy jr. =Bürokratiekonzeption= 62

Zu 1. Hier handelt es sich um den Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen; auch von ihm als legale Herrschaft bezeichnet¹.

Zu 2. Die Legitimität der Herrschaft ergibt sich aus dem Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltender Traditionen und die Legitimität der durch sie zur Autorität Berufenen; die sog. traditionale Herrschaft².

Zu 3. Charismatisch begründete Legitimität beruht dagegen auf der außeralltäglichen Hingabe an Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen; es entsteht die sog. charismatische Herrschaft³.

Als spezifische Ausprägung rationaler bzw. als 'reinsten' Typus der legalen Herrschaft bezeichnet Weber die weithin bekannt gewordene und praktizierte Herrschaft "mittels bürokratischen Verwaltungsstabes"⁴, für die zehn Merkmale genannt werden, durch die sie im Hinblick auf die Geführten (Typus des Beamten) zu kennzeichnen sei⁵. Wesentliches Moment der bürokratischen gegenüber anderen Herrschaftsformen ist nach Weber, daß sie "Herrschaft kraft Wissen"⁶ bedeute und demzufolge auf alle sozialen Gebilde gleich anwendbar, ja sogar als "Keimzelle des modernen okzidentalischen Staats"⁷ schlechthin zu betrachten sei.

1 Vgl. Weber =Wirtschaft und Gesellschaft= 124-130

2 Vgl. ebenda, 130

3 Vgl. ebenda, 140-148

4 Vgl. ebenda, 124-130 (im folgenden bürokratisch geschrieben)

5 Vgl. ebenda, 126

6 Vgl. ebenda, 129

7 Vgl. ebenda, 128. Allerdings muß bürokratische Herrschaft in mindestens gleicher Intensität auch oder gerade als Existenzgrundlage der Zentralverwaltungswirtschaft angesehen werden. Daß dieses Phänomen in sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaften für die 'Beherrschten' und 'Benutzer' geradezu zum Trauma zu werden droht, darüber lassen sich in der Literatur Hinweise bei dem tschechoslowakischen Dramatiker Václav Havel finden, früher jedoch bekanntlich schon bei Franz Kafka (Der Prozeß), vgl. Havel =Gartenfest=.

Während die bürokratische Herrschaft den Gehorsam gegenüber Satzungen fordert, ist traditionale Herrschaft durch den Gehorsam gegenüber "der... traditional bestimmten, berufenen Person¹" und ihren Anordnungen und Willkür charakterisiert. Widerstand im traditional beherrschten System richtet sich nur gegen die Person des Herrn, nicht gegen das System als solches². Traditionale Herrschaft werde in sog. Gerontokratie und Patriarchalismus erkennbar³.

Die charismatische Herrschaft ist nach Weber in ihrer Heldenverehrung und ihrem blinden Vertrauen in den zum Führer Geborenen eine spezifisch irrationale Herrschaft im Sinne einer Regelfremdheit und als reines Charisma spezifisch wirtschaftsfremd⁴.

Unter Bezugnahme auf die Ergebnisse Max Webers gliedert Witte⁵ die alternativ oder kombiniert auch für Unternehmungen denkbaren traditionellen Führungsstile im Vergleich zu neuen Ansätzen in den:

- 1) patriarchalischen
- 2) charismatischen
- 3) autokratischen
- 4) bürokratischen

Führungsstil, deren Elemente er analysiert.

In der neueren betriebswirtschaftlichen und soziologischen Literatur existieren für einen bestimmten Führungsstil nun die verschiedensten Kennzeichnungen:

- 1) Autoritärer Führungsstil offenbar synonym mit autoritativ, autokratisch, imperativ, diktatorisch, direktorial und patriarchalisch;

1 Weber =Wirtschaft und Gesellschaft= 130

2 ebenda

3 Vgl. ebenda, 133

4 Vgl. ebenda, 146

anderer Ansicht ist Witte =Führungsstile= 598

4 Vgl. ebenda, 595-602

vgl. auch Gutenberg =Unternehmensführung= 51-56

- 2) kooperativer Führungsstil dagegen synonym mit demokratisch und kollegial.

Damit wird gleichzeitig eine der beiden beobachtbaren Tendenzen sichtbar: Die Reduzierung verschiedener Arten des Führungsstils auf das in ihnen erkannte wesentliche Moment des Autoritären oder Kooperativen. Im Gegensatz dazu steht die Erweiterung dieser Arten durch Führungsstile, die unter spezifischer Hervorhebung eines oder mehrerer beliebiger, aber subjektiv als wesentlich beurteilten Momente erscheinen. Hierbei handelt es sich um den

- 1) »persönlichen« oder »sachlichen«¹,
- 2) bürokratischen,
- 3) laissez-faire Führungsstil²; die sog.
- 4) Führung im Mitarbeiterverhältnis³ und
- 5) Mischstile.

Die in den Antipoden autoritär- kooperativ verkörpert Stilelemente werden beispielsweise von Kunze folgendermaßen beschrieben⁴:

"Autoritativer Führungsstil:

- Initiative nur von der Spitze - Herr-im-Haus-Standpunkt
- Entscheidungen aus Fingerspitzengefühl
- Unzureichende Informationen
- Informationen von unten werden vielfach abgelehnt
- Zielsetzungen: Gewinnmaximierung und Umsatzsteigerung
- Organisation: streng hierarchisch - Befehlshierarchie
- Starke Distanzierung durch viele Rangstufen
- Militärischer Umgangston
- Starke Spannungen - Gegeneinanderarbeit
- "Mit Geld ist alles zu erreichen"
- Unglaubwürdigkeit sozialer Maßnahmen."

1 Vgl. Ulrich =Wandlungen im Führungsstil= 73-74

2 Vgl. Irle =Führungsprobleme= 524

3 Vgl. Höhn =Führungsbrevier= 18-19 und 20-27

4 Kunze =Wandlung des Führungsstils= 296

"Kooperativer Führungsstil:

- Delegation von Verantwortung und Entscheidung
- Nur Ziele vorschreiben - weiten Initiativspielraum lassen
- Mitarbeiter zum Mitdenken veranlassen
- Initiative aus allen Schichten anregen
- Gute Informationen geben und annehmen
- Mitspracherecht bei organisatorischen Fragen
- Abstände und Rangstufen verringern!
- Gute Kontakte pflegen
- Verzicht auf Vorgesetzten-Prestige."

Wenngleich auch eine Klassifizierung des Führungsstils durch (seine) Elemente unter topologischen Gesichtspunkten von Interesse sein kann, weist ein Blick auf die in diesem Beispiel unter den genannten Führungsstilen subsumierten Elemente doch deutlich auf die Fragwürdigkeit derartig subjektiv, mit Werturteilen und normativen Vorstellungen durchgesetzten Differenzierungen hin¹.

1 Der Versuch, verschiedene Führungsstile durch bestimmte soziologische, organisatorische und ökonomische sowie sozialpsychologische Elemente zu fixieren, nimmt teilweise geradezu groteske Züge an: Im Wirtschaftsmagazin 'Capital' wird in Heft 10, 1969, S. 159, die Frage gestellt: Haben Sie Führungsstil? Um dieses zu kontrollieren, wird nach der Kennzeichnung von

- a) autoritärem
- b) demokratischem
- c) lässer-faire und
- d) bürokratischem Führungsstil

durch "typische" Elemente ein von einer Studiengruppe entwickelter Test angeschlossen, der auf Fragen, wie z.B. "1. Eine bestimmte Führungsposition ist nicht festgesetzt oder gekennzeichnet" offenbar mit mathematischer Genauigkeit für a), b), c) oder d) votieren lassen muß. An anderen Beispielen soll nun ein demokratischer Führungsstil erkannt werden, wieder aufgrund bestimmter vermeintlich typischer Merkmale, z.B. "15. Eine demokratisch geführte Gruppe erwartet von ihrem Führer

- a) gleichbleibende Freundlichkeit auch in Konfliktsituationen
 - b) besondere Fähigkeiten und Kenntnisse
 - c) Gewissenhaftigkeit und Treue gegenüber den Gesetzen."
- Ähnliche "Testsituationen" werden zum Erkennen eines autoritären Führungsstils konstruiert.
- Vgl. =Führungsstil= 164

Gerade dadurch, daß der Autor betont, es handele sich bei dem kooperativen Führungsstil mit diesen Elementen um ein Idealbild, das jedoch keine utopischen Forderungen enthalte¹, kann diese Gegenüberstellung um so weniger eine Beurteilung jedes einzelnen Führungsstils rechtfertigen, denn offenbar wird dann Realität im autoritären mit Ideal im kooperativen Führungsstil konfrontiert. Ohne als Apologet des autoritären Führungsstils gelten zu wollen, muß dann ein autoritärer Führungsstil zwangsläufig in allen Punkten, auch dem der Gewinnmaximierung und Umsatzsteigerung, Nachteile in sich bergen. Ob z.B. bei kooperativem Führungsstil keine Gewinnmaximierung oder Umsatzsteigerung als Zielsetzung besteht und was im Zweifelsfalle an ihre Stelle zu setzen sei, wird allerdings nicht beantwortet.

Eine aussagefähigere Gegenüberstellung von autokratischem und kooperativem Führungsstil findet sich bei Bleicher², der in Anlehnung an Bendix die Akzentuierung einzelner gleicher Merkmale (Elemente) bei diesem oder jenem Führungsstil herausarbeitet.

Einen davon abweichenden Weg der Gegenüberstellung möglichen Führungsverhaltens jedoch ohne die katalogartige Markierung von Stilelementen und spezifischen Merkmalen geht McGregor. Die von ihm entworfene Theorie X und Theorie Y stehen sich in der durch sie repräsentierten geistigen Einschätzung der Geführten durch die Führer diametral gegenüber: "Theory X explains the consequences of a particular managerial strategy; it neither explains nor describes human nature although it purports to"³. Während der Vorgesetzte in Theorie X traditionell mit dem arbeitsunlustigen, daher zu erziehenden, zu dirigierenden, Verantwortung ablehnenden und stets zu kontrollierenden menschlichen Wesen rechnet⁴ und sich führungs-mäßig darauf einstellt, geht Theorie Y weitestgehend

1 Vgl. Kunze =Wandlung des Führungsstils= 296

2 Vgl. Bleicher =Führungsstile= 32

3 McGregor =Human Side= 42

4 ebenda, 34

vom anderen Extrem aus¹. Zusätzlich enthält sie u.a. die Annahmen, daß

- "5. The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems is widely, not narrowly, distributed in the population.
6. Under the conditions of modern industrial life, the intellectual potentialities of the average human being are only partially utilized"².

McGregor vertritt die Ansicht, daß trotz sporadischer wichtiger Ausnahmen "the assumptions of Theory X remain predominant throughout our economy"², und zumindest für die USA sieht McGregor die Änderungen in Politik und Praxis, die in der abgelaufenen und der folgenden Dekade zu beobachten seien, nur als eine Anpassung an die gestiegene Macht der Arbeitsorganisationen (Gewerkschaften) und des Druckes der öffentlichen Meinung⁴.

Dieser pessimistischen Einschätzung des Führungsverhaltens schließt sich Witte in gewissem Sinne an, indem er konzidiert, daß die von ihm im Anschluß an Weber genannten traditionellen Führungsstile zum Teil ineinander verwoben durchaus noch in der gegenwärtigen Unternehmungspraxis vorzufinden seien⁵.

Damit deutet Witte aber einen seit der Intensivierung psychologischer, sozialpsychologischer und soziologischer Forschung zur Realität bestehenden Graben an: Das Dasein des Gegenwartsmenschen jeder Epoche bestimmt weitestgehend noch nicht das theoretisch erkannte und erwünschte Sosein von Führungsbeziehungen zwischen diesen Menschen. Daß von einigen Autoren dennoch 'Wandlungen im Führungsstil' festgestellt werden⁶, muß dann weniger

1 McGregor =Human Side= 47-57

2 ebenda, 48

3 ebenda, 46

4 ebenda

5 Witte =Führungsstile= 600

6 Vgl. Ulrich =Wandlungen im Führungsstil= 67-69

auf die Übernahme sozialpsychologischer Forschung und Erkenntnisse zurückzuführen sein, als vielmehr auf die objektive Notwendigkeit, sich vergrößernde materiale und personale Gebilde sowie zunehmende Leistungsvolumina in der Hand zu behalten. Andererseits gehen aber von der Nachrichtentechnik offensichtlich doch wesentliche Impulse auf eine 'Wandlung' des Führungsstils aus¹.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß nach überwiegender Auffassung in der Literatur mehrere Arten von Führungsstilen als Aggregatgröße persönlicher, subjektiver Führungsstile existieren und jeweils durch das Vorherrschen bestimmter Charakteristika im Grundton gekennzeichnet werden können. Da die katalogartige Ansammlung bestimmter Merkmale zur Ausprägung eines bestimmten Führungsstils jedoch erheblichen Bedenken begegnet, wird diese Kennzeichnung hier nicht verwendet.

III. Die operationale Definition des Führungsstils

In der Literatur wird vereinzelt hervorgehoben, daß es für die sinnvolle Anwendung eines Führungsstils zur Herbeiführung eines beabsichtigten Erfolges erforderlich sei, eine über subjektive Postulate hinausgehende Festlegung seiner Operationalität vorzunehmen. Dazu soll der Begriff des Führungsstils und seine inhaltliche Aussage in den Mittelpunkt gestellt werden.

1. Inhalt und Zielsetzung operationaler Begriffsbildung

a. Operationalität und operationale Definition

Operationalität ist der Kern einer von dem Physiker Bridgman begründeten philosophischen Richtung, des Operationalismus, die wissenschaftliche Begriffe und Aus-

¹ Vgl. Witte =Führungsstile= 601

sagen nur dann für sinnvoll hielt, wenn sie sich auf physikalische Operationen (zumeist Messungen) gründen lassen¹. Obwohl mit der Forderung physikalischer Operationen eine unzulässige Einengung wissenschaftlicher Begriffsbildung verknüpft und die Reichweite theoretischen Denkens beschränkt wird², findet sich die Forderung nach Operationalität entsprechend ihrem ursprünglichen Sinn z.B. bei Heinen³ und Ulrich⁴ im Zusammenhang mit der Behandlung von Unternehmungszielen. Abweichend vom quantitativen Gehalt der Operationalität bzw. operationaler Begriffe wurden operationale Begriffe schon früh auch verstanden als "solche Begriffe von Vorstellungen oder Größen, welche durch direkte Schlußfolgerung Operationen veranlassen können, d.h. Handlungen, welche in irgendeiner Weise das wahrnehmbare Feld (Umwelt) modifizieren"⁵.

Stevens drückt diesen Sachverhalt so aus, daß die Methode des operationism "is one which is applied after the scientific proposition has been made: it provides criteria for determining whether what has been said is empirically meaningful. In short it tests inventions, but does not tell how to invent"⁶. An anderer Stelle vertrat Stevens schon früher diese Ansicht derart, indem er ausführte, daß "The principles of operationism provide a procedure by which the concepts of psychology can be cast in rigorous form. This procedure consists in referring each concept for its definition to the concrete operations by which the concept is arrived at, and rejecting all notions founded upon impossible operations. Operational doctrine makes explicit recognition of the fact that a concept, or proposition, has empirical mean-

1 Vgl. Klaus =Operationslismus= 456

2 Vgl. ebenda

3 Vgl. Heinen =Zielsystem= 115

4 Vgl. Ulrich =Unternehmung= 193-194; vgl. in diesem Zusammenhang auch Bidlingmaier =Zielkonflikte= 89

5 Vgl. Müller =Operationalismus= 115

6 Stevens =Psychology= 230

ing only if it stands for definite concrete operations capable of execution by normal human beings"¹. Auf dieser Ebene bewegen sich auch die neueren Ausführungen von Wild und Beensen. Wild fordert, daß "Feststellungsoperationen zur sinnlichen Wahrnehmung der Begriffsgegenstände bzw. ihrer Attribute definiert sind"², d.h., "daß letztlich jeder verwendete Begriff entweder direkt beobachtbare Dinge, Eigenschaften und Relationen zum Gegenstand haben muß, oder mithilfe von Definitionen im Rahmen des Begriffssystems auf deskriptive (beobachtbare) Prädikate zurückführbar sein muß"³. Anschaulich formuliert auch Beensen, daß Operationalität in erkenntnistheoretischer Sicht immer nur dann gegeben sei, "wenn die Begriffe derart definiert sind, daß sie jedermann sagen, durch welche Handlungen, durch welche Beobachtungen er das Gemeinte, das zu Definierende erfahren kann, denn die Grundlage jeder Kommunikation sind gemeinsame Erfahrungen"⁴.

In ähnlichem Sinne stellt Bass fest, daß operationale Definitionen die Verbindung eines "system of constructs having exact logical coherence with the world of facts"⁵ darstellen. Auch Simon ist der Ansicht, daß die Bedeutungen operationaler Begriffe den empirisch beobachtbaren Tatsachen oder Situationen entsprechen müssen⁶. Beide Autoren liefern damit deutlich die Verbindung der Operationalität zur aktiven praktischen Tätigkeit des Menschen, nämlich überprüfbare Arbeitsbegriffe zu formulieren, und weisen so auf die Nähe zur Pragmatik hin⁷.

Zur Formulierung operationaler Definitionen nennt Bass⁸

1 Stevens =operational definition= 517

2 Wild =Grundlagen= 47

3 ebenda

4 Beensen =Organisationsprinzipien= 20-21

5 Bass =Leadership, Psychology= 27

6 Simon =Administrative Behavior= 37

7 Vgl. Klaus =Operationalismus= 457

8 Vgl. Bass =Leadership, Psychology= 27. In diesem Zusammenhang macht Bass die interessante Feststellung, daß "the operational definitions and their meanings to the scientific public are critical for empirical

als Voraussetzung, daß

1. We can define hypothetical observations impossible to obtain at the moment
2. The operations of the definition should be sufficiently definite (and quantitatively precise, if possible)
3. The operations should be naturally and technically possible
4. The operations should be objective and repeatable.

b. Semantische und pragmatische Operationalität

Die semantische Dimension eines Zeichens, Wortes oder allgemein einer Aussage enthält deren Bedeutung¹. Das Wort Stuhl ist danach beispielsweise mehr als nur ein Buchstabengebilde, denn es enthält für den Benutzer einen bestimmten Sinn. Das Wort Stuhl hat also eine informative Beziehung zu dem, was mit ihm gemeint ist, zu einem Sitzgegenstand in diesem Falle also. Diese Beziehung besteht schon an sich weitestgehend, jedoch im Umgang mit anderen Menschen erst dann, wenn "das Wort von jemand ausgesprochen und an jemand gerichtet (wird)"², somit eine Beziehung "zwischen dem Wort und den Menschen, die es brauchen"³, hergestellt wird. "Diese Beziehungen heißen die pragmatischen."⁴

Innerhalb operationaler Definitionen sind nun in semantischer und pragmatischer Hinsicht Unterschiede feststellbar. Nicht jeder Begriff oder Aussage ist aus sich

(Fortsetzung der Fußnote 8 von S. 136)

verification of the adequacy of the theoretical model developed to account for the phenomena under study. But their meaningfulness to the public has nothing to do with the validity of the deductive proofs of the relations between the constructs defined by the operation".

1 Vgl. Bocheński =Denkmethode= 39

2 ebenda, 40

3 ebenda

4 ebenda

heraus semantisch operational, vielmehr begegnet man einer größeren Zahl an sich semantisch nicht operationaler Aussagen. Als ein an sich semantisch operationaler Begriff, der auch als geboren operational bezeichnet werden kann, läßt sich in der Aussage "Jeder fahrbare Wagen hat mindestens zwei Räder" der Begriff Räder bzw. Rad darstellen, denn für nahezu jede Person, der dieser Begriff (in einem Zusammenhang) vorgelegt wird, verbindet sich damit mindestens die Vorstellung eines kreisrunden Gebildes mit einem Mittelpunkt und entsprechendem Durchmesser. Das "Rad" enthält also für den Beurteilenden eine bestimmte semantische Operationalität, die ihm immanent ist, d.h. der Begriff vermittelt einem Betrachter durch seine Existenz allein eine erkenntnistmäßige Information. Diese geborene semantische Operationalität kann dem Begriff Rad nicht genommen werden, weshalb es weder notwendig noch die Informationsfähigkeit des Begriffes verbessernd wirkt, diese Operationalität auf irgendeine Weise zu erhöhen.

Wenn Aussagen oder Begriffe mit einer geborenen semantischen Operationalität, also einer existenziell begründeten Informationsfähigkeit, die durch Feststellungsoperationen wahrzunehmen sein muß, an andere Menschen gerichtet werden, dann ist damit zu rechnen, daß diese ihrerseits auch eine klare Beziehung zwischen einem Wort und seiner semantischen Operationalität herstellen können. Das bedeutet aber nichts anderes, als daß eine geborene semantische Operationalität auch eine hohe pragmatische Operationalität besitzt. Mithin kann die Stärke jeder pragmatischen Operationalität von Aussagen oder Begriffen auf den Grad der semantischen Operationalität zurückgeführt werden.

Begriffe mit geborener semantischer Operationalität enthalten also eine optimale Informationsfähigkeit, und zwar nicht nur für den unmittelbaren singularen Benutzer, sondern in gleichem Maße auch intersubjektiv, also auch zu anderen Personen.

Anders als Begriffe und Aussagen mit originärer semantischer Operationalität sind jene im Hinblick auf ihre pragmatische Operationalität zu beurteilen, die nicht über eine derartige Quelle der Operationalität verfügen. In der Aussage z.B. "Sein Verhalten in dieser Situation war untadelig" könnte nicht damit gerechnet werden, daß nahezu jede Person, der der Begriff Verhalten vorgelegt wird, diesen als semantisch geborene operational ansieht, denn der Begriff Verhalten verfügt nicht über eine durch definierte Feststellungsoperationen erhältliche existenzielle, originäre Informationsfähigkeit.

Will man also dem Begriff Verhalten eine höhere, pragmatische Operationalität verleihen, so muß ihm künstlich eine semantische Operationalität gegeben werden, d.h. es handelt sich nun um eine gekorene semantische Operationalität. Diese Operationalität weist der natürlichen, geborenen gegenüber jedoch den schwerwiegenden Nachteil auf, daß sie einmal keine über eine Reihe von Perioden konstanten Feststellungsoperationen enthalten muß und zum anderen die intersubjektive Anerkennung dieser Operationen und dann auch der Operationalität vielfach gehemmt wird bzw. sich häufig nur sehr zögernd verbreitet.

2. Die Notwendigkeit, den Führungsstil operational zu definieren

a. Operationalität inbezug auf den Führungsstil

Der Begriff Führungsstil vermittelt heute einer Vielzahl von Personen ohne weiteres den Eindruck eines Verhaltens unter Führungstatbeständen. Eine darüber hinausgehende eindeutige Informationsfähigkeit besitzt er eo ipso für den gleichen Personenkreis mit großer Wahrscheinlichkeit jedoch nicht, was sich an den zahlreichen unterschiedlichen Formulierungen in Zusammenhängen ablesen läßt. Mit hin können nicht lediglich aus der Existenz des Begriffes Führungsstil Feststellungsoperationen definiert wer-

den, durch die eine pragmatische Operationalität erkennbar zu machen wäre. Der Begriff Führungsstil ist demnach ein Begriff ohne geborene Operationalität.

Aus dieser Erkenntnis heraus erhebt sich nun zwangsläufig die Frage, ob die Entwicklung einer gekorenen semantischen und der ihr folgenden pragmatischen Operationalität überhaupt sinnvoll und möglich ist.

Der Zweck operationaler Definition des Führungsstils könnte einmal darin zu sehen sein, dem Führenden darüber Auskunft zu geben, mithilfe welcher Feststellungsoperationen er ein bisher gegebenes Führungsverhalten kennzeichnen kann. Andererseits könnte die Operationalität auch darin liegen, daß sie dem Führenden anzugeben erlaubt, in welcher Situation der Unternehmungsexistenz oder der Gruppenaufgabe, in welchem Teilbereich bei einer bestimmten Mitarbeiterstruktur und deren Motivationsniveau der oder ein Führungsstil erfolgreich zu sein verspricht¹.

Die Antwort auf diese Fragen könnte für die Verbesserung und Erhöhung des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes zwar durchaus wertvolle Impulse liefern, jedoch scheint die Aussicht auf Erfolg nicht nur wegen der kaum langfristig zu fixierenden Feststellungsoperationen² und ihrer fehlenden intersubjektiven Anerkennung, sondern vor allem auch wegen der immer dem Menschen immanenten Imponderabilien auch in naher Zukunft ausgesprochen gering zu sein.

1 Vgl. Bleicher und Seidel =Forschung ohne Koordination= 32. Bleicher setzt an die Stelle des Führungsstils, so wie er weithin verstanden wird, den Terminus Führungsform.

2 Vgl. auch Stevens =operational definition= 520: "In general, the more careful we are to define our concepts in terms of those things whose existence can be verified by concrete operations, the less likely is it that we shall ever have to discard a concept completely", und 527: "No concept can be defined once and for all; every concept of science requires constant purging to keep it operationally healthy".

b. Die Operationalisierung interpersonalen Beziehungen

Die genannten Bedenken hinsichtlich der semantischen Operationalität des Führungsstils finden im anglo-amerikanischen Schrifttum zu diesem Thema keine Erwähnung, denn hier wird vorwiegend versucht, gewissermaßen den zweiten Schritt vor dem ersten zu tun und das Quantitative oder Quantifizierbare in einer operationalen Definition des Führungsverhaltens einzufangen. Dieses Vorgehen ist zweifellos Ausdruck der verstärkten Quantifizierung qualitativer Phänomene in der psychologischen und soziologischen Forschung¹, die bewußt nicht den Nachweis strenger funktionaler Kausalität antritt, sondern sich überwiegend statistischer Korrelationsstärkemessungen bedient.

In diesem Zusammenhang verdient eine ausführliche Untersuchung von Fiedler² erhöhte Aufmerksamkeit. In ihr wird versucht, die speziellen Bedingungen aufzuzeigen, unter denen verschiedene Führungsstile geeignet erscheinen, ein optimales Ergebnis zu erzielen, also genau die Frage, welche Bleicher zu der Forderung nach operationaler Definition des Führungsstils bewegte³.

In seiner Studie berücksichtigt Fiedler sowohl die Art der Arbeitsgruppe ("interacting, coacting, counteracting"), die Struktur der Aufgabe (stark oder schwach strukturiert), die Situation (normal oder stress), als auch die gegebene sog. position power und besonders eben die interpersonalen Beziehungen. Diese Tatbestände werden im wesentlichen auf zwei Führungsstile bezogen: den aufgabenorientierten Führungsstil und jenen, der für den

1 Vgl. Hofstätter und Wendt =Quantitative Methoden= Mayntz, Holm und Hübner =Soziologie=

Adler =Quantitative Untersuchung= 309-320

Höhn und Seidel =Soziometrie= 375-397

Vgl. Mittenecker =quantitative Analyse= 59-84

2 Vgl. Fiedler =Leadership Effectiveness=

3 Vgl. Bleicher und Seidel =Forschung ohne Koordination= 32

Führenden zum Ziel hat "attaining a position of prominence and (toward) achieving good interpersonal relations"¹. Die Operationalität dieser Führungsstile sieht Fiedler offenbar darin gegeben, daß "leadership style is measured by means of interpersonal perception scores which ask the leader to describe his most and least preferred coworkers"², womit sog. MPC- und LPC-Werte entstehen. Es handelt sich hier also um die Quantifizierung einer subjektiven persönlichen Einschätzung eines Führers (an anderer Stelle auch einzelner Gruppenmitglieder), mit welchem seiner Mitarbeiter er am liebsten bzw. am wenigsten gern zusammenarbeiten würde³. Aus zahlreichen Tests zeichnete sich ein Trend dahingehend ab, daß "high-LPC leaders tend to be more concerned with establishing good interpersonal relations"⁴, während "low-LPC leaders tend to be more concerned with the task"⁵. Aus einer mit den drei Dimensionen leader-member relations, task structure und position power des Führenden vorgenommenen Klassifizierung von Situationen entwickelt Fiedler dann acht hypothetische Gegebenheiten für einen Führenden im Falle der interacting groups⁶. (Abb. 4, S. 143)

Durch die spezielle Kombination der positiven und negativen Ausprägung der drei Dimensionen wird jedoch nur ausgesagt, daß die Führung bzw. der Führungsstil maßgeblich dadurch beeinflusst wird, d.h. verschieden geartete Situationen begünstigen die Führung der Person in unter-

1 Fiedler =Leadership Effectiveness= 13

2 ebenda

3 Beide (MPC- und LPC-)Werte werden simultan für eine Person in einer Rangfolge von Kardinalzahlen (-8...0 ...8) festgelegt. Besteht zwischen den Werten eine große Differenz (sog. 'Assumed Similarity between Opposites' = sog. ASo, also zwischen most and least preferred coworker), so ergibt sich damit ein geringer ASo-Wert und umgekehrt. Vgl. dazu im einzelnen Fiedler =Leadership Effectiveness= 37-51

4 ebenda, 45

5 ebenda

6 ebenda, 33-34

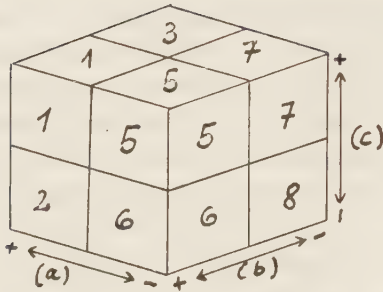


Abb. 4:

Model for the classification of group task situations (Fiedler, S. 33)

- (a) leader-member relations
- (b) task structure
- (c) leadership position power

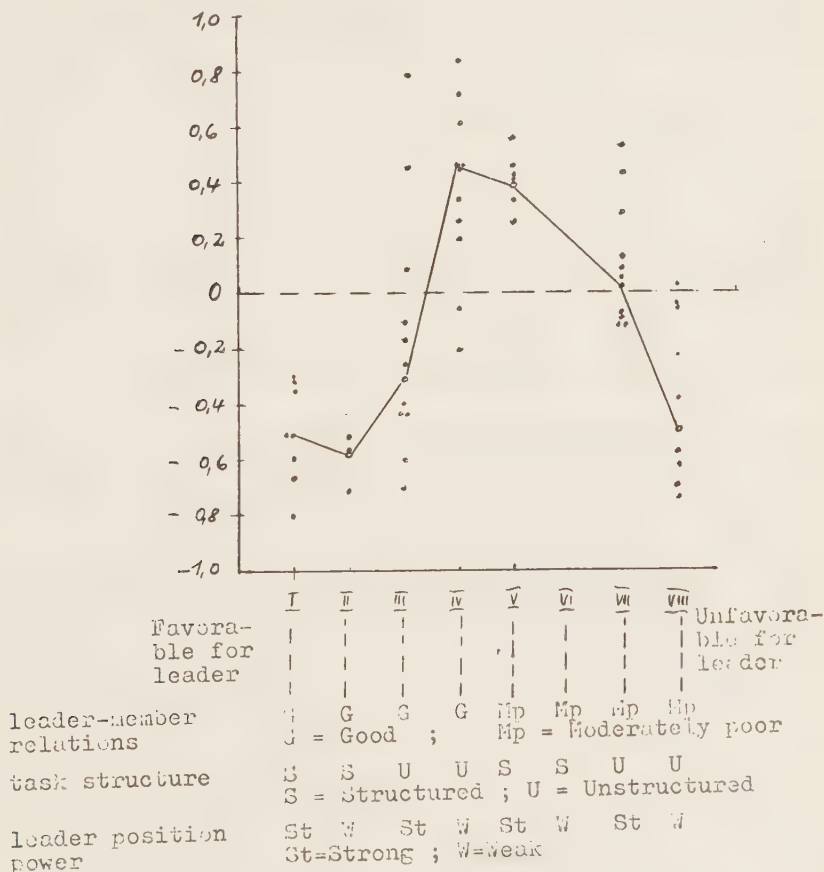
schiedlichem Maße und verlangen demzufolge auch voneinander abweichende Arten des Führungsstils. In dem gezeigten Würfel steht z.B. der Oktant 1 für Situationen mit hoher position power, guten leader-member relations und hohem Grad der Aufgabenstrukturierung, während Oktant 8 das andere Extrem bestimmter Situationen beschreibt.

Fiedler stellt nun Verbindungen auf zwischen dem Führungsstil und dem Erfolg der Gruppe einerseits und andererseits dem Grad der Gunst, den die Situation dem Führer verleiht, worin eine weitergehende, erfolgsbetonte Operationalisierung interpersonaler Beziehungen zu sehen ist. Dazu werden jetzt Korrelationskoeffizienten aus bestimmten empirischen Gruppenstudien¹ zwischen dem Führer-LPC-Wert und dem Gruppenerfolg in ein spezielles Koordinatenkreuz eingesetzt. (Abb. 5, S. 144)

In dieser Grafik wird erkennbar, daß die Punkte der vorher gemessenen Korrelationskoeffizienten (zwischen Führer LPC und Gruppenerfolg), die oberhalb einer Null-Korrelationslinie liegen, eine positive Korrelation zwischen Führer LPC und Gruppenerfolg in ganz bestimmten Oktanten zeigen. Damit wird demonstriert, daß Gruppen unter sog. relationship oriented Führern (positiver LPC-Wert) in bestimmten Situationsoktanten sich als erfolgreicher erweisen als Gruppen unter aufgabenorientierten Führern.

1 Fiedler =Leadership Effectiveness= 133-142

Abb. 5: Correlations between leaders' LPC scores and group effectiveness plotted for each cell (Fiedler, S. 146)



Verbindet man die Mediane der wertmäßig angeordneten Einzelkorrelationen über die Oktanten hinweg, so erhält man nach Fiedler eine charakteristische Kurve, die einen Aufwand nicht ganz rechtfertigende Aussage zuläßt, daß die "appropriateness of the leadership style for maximizing group performance is contingent upon the favorableness of the group-task situation"¹. "Group perfor-

¹ Fiedler =Leadership Effectiveness= 147

mance, then, is related, to both the leadership style and the degree to which the situation provides the leader with the opportunity to exert influence. Task-oriented (low-LPC or -ASo) leaders perform best in situations which are highly favorable for them or in those which are relatively unfavorable. Considerate, relationship-oriented leaders tend to perform best in situations in which they have only moderate influence, either because the task is relatively unstructured or because they are not too well accepted although their position power is high and the task is unstructured"¹. Die abgebildete Kurve mit ihrer Interpretation bezeichnet Fiedler als sog. "'Contingency Model' of leadership effectiveness"² und erkennt ihm die Bestätigung täglicher Erfahrung zu³.

Dieses Ergebnis der im zweiten Schritt schon erfolgsbezogenen Operationalisierung interpersonaler Beziehungen versucht zwar schon den Weg einfacher "wenn-dann" Implikationen zu gehen, doch wird diese Absicht mit einer durch das Contingency Model selbst vermittelten Erkenntnis wieder durchkreuzt, denn "it is almost always easier to change a man's work environment than it is to change his personality or his style of relating to others"⁴.

Der von Fiedler beschrittene Weg könnte als ein Schritt in Richtung auf die operationale Definition des Führungsstils betrachtet werden, allerdings ist nicht zu übersehen, daß die Entstehung der LPC- und MPC-Werte und die zum Teil darauf aufbauende Kurve des Contingency Model offenbar auf der Fiktion der Konstanz bzw. Stabilität der betrachteten Gruppe und ihrer Struktur sowie der group-task situation basiert. Da die Widerlegbarkeit einer Fiktion jedoch nicht auszuschließen ist, kann die davon abgeleitete Aussage über die genannte Operationalität nur für eine ganz bestimmte Konstellation in einem Zeitpunkt

1 Fiedler -Leadership Effectiveness- 147

2 ebenda

3 ebenda

4 ebenda, 255

akzeptiert werden. Dieser eher grundsätzliche Einwand betrifft nun allerdings nicht allein die zitierte Analyse, sondern jeden Versuch, die Operationalität des Führungsverhaltens oder des Führungsstils zu erreichen.

C. DIE BEDEUTUNG DES FÜHRUNGSSTILS FÜR DAS
UNTERNEHMUNGSWACHSTUM

I. Bestimmungsgründe und Grenzen für den Einsatz und
die mögliche Wachstumswirkung des Führungsstils

1. Vorbemerkungen

Der Führungsstil wurde als die menschliche Verfahrenstechnik bei der Tätigkeit des Führens im Hinblick auf die intensive bzw. ergebnisweise Beeinflussung des individuellen Entscheidungs- und Aufgabenfeldes erklärt. In dieser Interpretation steckt bereits im Ansatz die mögliche Verbindung des Führungsstils zum Unternehmungswachstum, wenn davon ausgegangen wird, daß die menschliche Verfahrenstechnik beim Führen über Entscheidungs- und Aufgabenfeld ertragsfördernd wirkt und eine gegebene Arbeitsproduktivität als darin eingeschlossen gilt. Da schließlich die Ertragssteigerung hier aber als Ausdruck des Unternehmungswachstums betrachtet wurde, ist zwischen Führungsstil und Unternehmungswachstum die bereits erwähnte indirekte Verbindung herstellbar.

Nachfolgend werden als Voraussetzung dieses später unter Aufgabengesichtspunkten gesehenen Zusammenhanges die grundsätzlich in jeder Unternehmung die Entstehung von Art, Inhalt und Effizienz des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes tangierenden Momente diskutiert.

2. Morphologische Bestimmungsgründe

a. Das Sach- und Formalziel der Unternehmung

"Das Sachziel der Unternehmung bezieht sich auf Art, Menge und Zeitpunkt der im Markt abzusetzenden Leistungen"¹, während das Formalziel die Wirtschaftlichkeit, besonders hierbei die Rentabilität der Leistungsverwertung umschließt². Theoretisch ist zwischen öffentlichen und pri-

1 Kosiol = Betriebswirtschaftslehre = 261-262

2 ebenda

vaten Unternehmungen eine unterschiedliche Zielpriorität formulierbar, praktisch dominiert jedoch bei beiden das Formalziel, wenn auch mit voneinander abweichender Deutlichkeit.

Stellt man für das Formalziel die mengen- oder wertmäßige Wirtschaftlichkeit in den Mittelpunkt, dann muß sich im Führungsstil einmal eine introvertierte und zum anderen eine extrovertierte Richtung niederschlagen, die daraus entsteht, daß mengenmäßige Wirtschaftlichkeit verknüpft mit Produktivitätsüberlegungen vorwiegend auf den internen Betriebsprozeß in seinen Teilen gerichtet ist, während im umgekehrten Falle eine starke Verbindung zur Außenwelt: Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit, besteht. In Unternehmungen, deren Formalziel in einer überwiegenden Betonung der mengenmäßigen Wirtschaftlichkeit besteht, muß das Entscheidungsfeld der Geführten auf die Effizienz der aktiv vom Geführten zu gestalten oder passiv für ihn gestalteten Komponenten hin vom Führenden beobachtet und das Aufgabenfeld qualitativ zu variieren versucht werden. Eine mögliche unterschiedliche Dringlichkeit in der Erreichung dieses Formalziels wird zwar auch eine abgestufte Verfahrenstechnik nach sich ziehen, jedoch handelt es sich dann eher um kurzfristige Schattierungen des Führungsstils, die sich zu- meist in spontanem Tun oder Unterlassen äußern.

Im Gegensatz zu diesem Formalziel muß die extrovertierte Richtung die menschliche Verfahrenstechnik in der Weise prägen, daß das Entscheidungsfeld der Geführten stärker von außen oder selbständig beeinflußt und das Aufgabenfeld in quantitativer und qualitativer Hinsicht verändert werden kann. Je nachdem, mit welcher Intensität auch dieses Formalziel angesteuert wird, ob mit hoher oder geringer Aggressivität, wird dies in der Verfahrenstechnik seinen Ausdruck finden müssen.

Stärker determinierend als das Formalziel wirkt in privaten Unternehmungen mit großer Wahrscheinlichkeit das

Sachziel, denn aus der Art der produzierten Güter oder erbrachten Dienste in Verbindung mit einer bestimmten materialen Verfahrenstechnik drängen sich unterschiedlich günstige Voraussetzungen zum Einsatz der menschlichen Verfahrenstechnik auf. Die Produktions- und Verfahrenstechnik bestimmt durch den verschiedenen hohen Grad der Arbeitsteilung und der Arbeitsvereinigung die Anzahl, Größe und Zusammensetzung möglicher Arbeitsgruppen, die Kontakte zwischen ihnen bzw. ihren Mitgliedern, die sachliche, arbeitsmäßige Abhängigkeit voneinander oder ihre Integration.

Die Produktions- und Verfahrenstechnik drückt aber weiterhin auch ein wesentliches Merkmal des Betriebsprozesses aus, nämlich die Art der Wiederholbarkeit der Betriebsleistungen, die wiederum eng mit dem Produktionsprogramm bzw. Art und Anzahl der Dienstleistungen verknüpft ist. Grundsätzlich besitzen in jedem einzelwirtschaftlichen Leistungsprozeß die Beschäftigten zwar ein weitgehend fest umrissenes Entscheidungs- und Aufgabenfeld unabhängig davon, ob es sich um Einzel-, Sorten- oder Massenfertigung handelt, jedoch üben Inhalt und Struktur des Leistungsprozesses nicht geringen Einfluß auf Einsatzmöglichkeit, Wirksamkeit und Grenzen des Führungsstils, und zwar unter dem Gesichtspunkt der durch das Sachziel bestimmten zu überwindenden Kommunikationsstrecke aus.

Es ist z.B. leicht erkennbar, daß die konkreten Möglichkeiten, das Entscheidungs- und Aufgabenfeld eines oder einer Gruppe im Hochbau beschäftigter Personen zu beeinflussen, ungleich geringer sind, als das beispielsweise in einer Bank-, Versicherungs- oder Industrieunternehmung partiell der Fall wäre. Die zum Teil weite räumliche Trennung der Ausführenden von Führenden einmal zwischen Meister auf der Baustelle und der Zentrale, zum anderen zwischen Meister und Vorarbeiter muß dafür als

Indiz angesehen werden¹. Dieser Schwierigkeit könnte zwar mit der auf Selbständigkeit der Erweiterung und Verbesserung des Entscheidungsfeldes beruhenden Konzeption des Führungsstils begegnet werden, doch spricht dagegen u.a. die im Baugewerbe übliche hohe Fluktuationsrate², denn der Führungsstil in dieser Sicht kann nur langfristig inbezug auf eine sich lediglich geringfügig verändernde Arbeitsgruppe mit der Aussicht auf Erfolg angewendet werden.

Dem weitaus größeren Teil privater Unternehmungen erwachsen unter dem Eindruck der aus dem Sachziel entstehenden kommunikativen Entfernung zwischen Führenden und Geführten hingegen kaum Nachteile für Einsatz und Wirksamkeit des Führungsstils, da dieses Problem, wenn es überhaupt existiert, durch technische Mittel besser zu lösen ist. Im Zusammenhang mit der räumlichen Trennung spielt auch noch die konkrete größenmäßige Raumgestaltung besonders bei administrativen Tätigkeiten eine gewisse Rolle, denn die Errichtung sog. Großraumbüros im Gegensatz zu bisherigen Individual- bzw. "Kleinraumbüros" schafft vermutlich unterschiedliche Voraussetzungen für die kommunikative Durchdringung, und damit auch für die Effizienz des Führungsstils.

b. Die Struktur und Größe der Unternehmung

Als Struktur der Unternehmung ist hier nicht die organisatorische Seite, sondern das Gefüge von Relationen bzw. Verknüpfung markt- und eigentumsmäßiger, rechtlicher, traditioneller und finanzieller Gegebenheiten zu verstehen. Diese Struktur stellt nichts Statisches dar (wenngleich dies in traditionsreichen Unternehmungen häufig doch den Eindruck macht), denn sie unterliegt teilweise gewollten, aber auch erzwungenen Wandlungen, die sich

1 Vgl. Claessens, Fuhrmann, Hartfiel, Zirwas =Angestellte und Arbeiter= 59-62

2 ebenda, 60

aus den stets ineinander verflochtenen Aktivitäten der ökonomischen und gesellschaftlichen Umwelt ergeben. Wandlungen der Struktur besitzen in gewissem Umfang aber auch Ausstrahlungen auf die menschliche Verfahrenstechnik bei der Führung.

In Unternehmungen, die z.B. seit Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten bestehen, bilden bewußt auch traditionale Gesichtspunkte wie die Betonung des hierarchischen Aufbaus z.B. in den ungeschriebenen und geschriebenen Normen und Usancen des sog. Sozialprestiges, noch einen festen Bestandteil der intersubjektiven Kommunikationsbeziehungen, deren Beachtung nicht ohne Einfluß auf den Führungsstil bleiben wird.

Von der eigentumsmäßigen und finanziellen Seite her können dem Führungsstil ebenfalls gewisse Charakteristika erwachsen, die sich vor allem aus der fachlichen Qualifikation leitender Eigentümer und dem gegenseitigen Verstehen einer aus Eigentümern bestehenden obersten Leitungsgruppe ergibt. Mangelnde Homogenität einer eigentumsmäßig legitimierten Leitungsgruppe auch aufgrund privater Konflikte würde "von nachgeordneten Mitarbeitern seismographisch registriert"¹ und erzeugte damit eine "Multiplikator-Wirkung"² in der Unternehmung, meint Potthoff. Obwohl diese Argumentation auf die Eigentumskonstellation von Familien-Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung und kapitalmäßig kleineren Gesellschaftsformen zugeschnitten ist, kann grundsätzlich eine Publikums-AG mit einer nur angestellten obersten Leitungsgruppe davon nicht ausgeschlossen werden.

Wandlungen in der Gesamtstruktur der Einzelwirtschaft und wieder ausgedehnt auf den Führungsstil können relativ kurzfristig eintreten, wenn die Unternehmung unter

¹ Vgl. Potthoff "Knistern im Vorstand" 37

² ebenda

den wirtschaftlichen und finanziellen Einfluß anderer Personen oder Personengruppen bzw. Unternehmungen gerät. Eine kurzfristige Majorisierung hier ausgeschlossen, wird dieser Umstand um so größere Tragweite besitzen, wenn es sich bei der majorisierenden Unternehmung um eine nicht aus dem gleichen Kulturraum im engeren Sinne handelt und dann mit Sicherheit abweichende menschliche Verfahrenstechniken bei der Führung aufeinanderprallen werden, was die Wachstumseffizienz keineswegs fördern muß.

Ein offensichtlicher Zusammenhang zwischen statischer Unternehmungsgröße und Einsatz bzw. Wirksamkeit des Führungsstils besteht nicht nur im Hinblick auf die mit wachsender Größe steigenden Kommunikationsprobleme bei der Beeinflussung des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes, sondern zunehmend auch dann, wenn Unternehmungen in ein multinationales Konzept hineingewachsen sind und nun ethnologische sowie regionale Eigentümlichkeiten berücksichtigt werden müssen¹. Die Multinationalität einer Unternehmung im Vergleich zu einer nationalen Unternehmung besitzt jedoch auch positive Seiten inbezug auf den Führungsstil, und zwar damit, daß aufgrund möglicher personeller Heterogenität häufig eine die Wachstumseffizienz fördernde allmähliche Synthese aus mehreren kulturell und wissenschaftlich unterschiedlich fundierten menschlichen Verfahrenstechniken bei der Führung entsteht. Es gilt allerdings zu berücksichtigen, daß dieses Moment aus individualpsychologischen und soziologischen Gründen keine Ausstrahlung auf sämtliche administrativen und fertigungsbezogenen Bereiche der Einzelwirtschaft haben wird.

1 Vgl. Trechsel =Führungs- und Organisationsprobleme= 64;
vgl. auch Gross =Globalfirma= 4;
Sieber =multinationale Unternehmung= 424, 427 und 435-436;
Kolde =International Business Enterprise=

c. Die Unternehmungssituation

Überlegungen über den Zusammenhang zwischen Existenzphasen der Unternehmung und dem Einsatz sowie der Effizienz des Führungsstils können grundsätzlich davon ausgehen, daß zwischen der Problemfülle einer bestimmten Situation und der Verteilung von Verantwortung und Macht über Menschen und Sachen ein geschichtlich zu belegendes umgekehrt proportionales Verhältnis dergestalt besteht, daß mit zunehmender Gefährlichkeit einer Situation Macht und Verantwortung im Extremfall auf eine Person konzentriert werden¹.

Diese Alerkennung eines Führers gilt analog auch für die menschliche Verfahrenstechnik des Führens in Unternehmungen, d.h. die Beeinflussung von Entscheidungs- und Aufgabenfeld abgeleitet Führender und deren Geführter kann theoretisch in das Ermessen einer Person gestellt werden bzw. unter dem Eindruck einer Person stehen. Daß von dieser Möglichkeit in der Wirtschaftspraxis tatsächlich Gebrauch gemacht wird, davon zeugen zwar neuerdings Beispiele wie Krupp, Rheinstahl u.a., daß sich jedoch der Führungsstil damit auf jeder Organisationsebene praktisch ändert, bleibt eine offene Frage, deren Beantwortung sich nach der Größe der Unternehmung, der formalen und materialen Machtfülle und der Durchsetzungsmöglichkeit des Führers und nicht zuletzt nach der Qualität und Effizienz der bisherigen, im einzelnen angewendeten menschlichen Verfahrenstechnik des Führens richtet².

Zwei Wachstumssituationen können inbezug auf aktuelle Bedeutung und Einsatz des Führungsstils als denkbare Ge-

1 Vgl. Russell =Power= 20

Russell bezieht sich auf die Entstehung von Führern in kritischen Situationen: "Some of the ablest leaders known in history have arisen in revolutionary situations", wobei Russell als Beispiel Cromwell, Napoleon und Lenin zitiert.

2 Vgl. Müller =Persönlichkeit= 14

gensätze herausgegriffen werden: einmal eine Wachstumsstagnation, und zwar auf verschieden hohem Niveau, denn Stagnation als Stillstand bzw. Stockung kennzeichnet nicht etwa eine Situation, in der nichts passiert¹, sondern eine gewisse Gleichförmigkeit des Wachstums über mehrere Perioden; zum anderen eine bereits eingetretene oder noch vorliegende Wachstumsevolution. Wenn an den intensiven Einsatz des Führungsstils Erwartungen hinsichtlich der Wachstumswirksamkeit geknüpft werden, dann bietet sich zweifellos die stagnierende Unternehmung bevorzugt als Objekt an. Dagegen besteht eine Notwendigkeit, den Führungsstil stärker zu beachten, bei evolutionären Unternehmungen offenbar nur in geringerem Ausmaß. Eine derartige Einstellung birgt jedoch die Gefahr in sich, daß wachsende Unternehmungen dem Führungsstil nun wieder zu geringe Bedeutung beimessen und im Falle nachlassender materialer Wachstumsanregung bis hin zur Wachstumsstagnation auch vom u.U. dann intensivierten Einsatz des Führungsstils kaum Hilfe zu erwarten haben. Hält man dem in kurzfristiger Betrachtung entgegen, daß Unternehmungen, die im Vertrauen auf ihre Produkte und Leistungen auf die kontinuierliche Beachtung des Führungsstileinsatzes verzichten, da sie gegen eine eventuelle Wachstumsreduktion durch neue Produkte und Planungen gewappnet zu sein glauben, dann wird übersehen, daß gerade diese Leistungen als Ergebnis des möglicherweise beeinflussbaren Entscheidungs- und Aufgabenfeldes erst einmal von Menschen erbracht werden müssen.

Damit zeigt sich also, daß kurzfristig die Dringlichkeit des Führungsstileinsatzes in stagnierenden Unternehmungen zwar höher anzusetzen ist als in noch oder schon prosperierenden Einzelwirtschaften. Aber schon mittelfristig können sich auch letztere eine Vernachlässigung des Einsatzes menschlicher Verfahrenstechnik beim Führen nicht mehr leisten. Die wesentliche Frage, ob und in welchem

1 Vgl. Schmalenbach »Kapital, Kredit und Zins« 189

Ausmaß sich eine Wachstumswirksamkeit durch den Einsatz des Führungsstils einstellt, wird allerdings damit nicht eindeutig zu beantworten sein, denn es ist auch objektiv kaum zu beurteilen, ob die gegebene Intensität des Führungsstileinsatzes angemessen war oder nicht. Subjektiv, aus der Sicht des(r) Führenden, wird es dagegen wohl stets nur eine adäquate Intensität des Führungsstileinsatzes geben. Daraus folgt zwangsläufig, daß eine über mehrere Perioden zu beobachtende Wachstumsstagnation logisch gar nicht eintreten kann, denn der subjektiv als angemessen betrachtete Führungsstil würde diese Situation ja mit der ihm eigenen Einflußintensität abzuwenden suchen. Ist dennoch eine Wachstumsstagnation zu beobachten, so liegt die Verantwortung dafür in den Augen der Führenden ausschließlich bei ökonomischen Gegebenheiten. Die Lösung des Problems ist dann offenbar allein auf ökonomischem Wege herbeiführbar, womit andererseits aber eine gewisse Unfähigkeit zur Situationsänderung vonseiten des Führungsstils demonstriert würde.

3. Humane Bestimmungsgründe

a. Subjekte und Objekte des Führungsstils

Mit zunehmender Größe von Unternehmungen steigt in der Regel auch die personelle Heterogenität. Im einfachsten Falle der Handwerks- oder sonstigen Kleinunternehmung, in der der Inhaber häufig auch selbst mit ausführend tätig wird, deckt sich sein Aufgabenfeld in bestimmtem Umfang mit demjenigen angestellt Ausführender. Statussymbole der verschiedensten Art¹ können dabei verwischen, wenngleich auch die Autoritätslegitimation durch das Eigentum (weitestgehend noch in der Respekt verratenden Anrede "Chef" zu beobachten) hiervon nicht berührt werden muß. Subjekte (i.S. von Führenden) und Objekte (i.S. von Geführten) des Führungsstils bilden also mitunter

¹ Vgl. Kluth =Soziologie der Großbetriebe= 74-97;
Lindelaub =Organisation und Führungsstil= 96

ein Arbeitsgesamt, aus dem sich für den Führungsstil kaum Probleme, vielmehr Vorteile seiner Wirksamkeit ableiten lassen.

Grundlegend anders stellen sich die Verhältnisse in großen Unternehmungen, denn nun ist nicht nur eine fachliche und aufgabenmäßige, sondern auch geschlechtsmäßige Heterogenität innerhalb des Faktors Arbeit zu beachten. Diese Verschiedenartigkeit äußerlicher Merkmale der Personen ist jedoch gleichzeitig auch ein deutlicher Hinweis auf die Streuung des nicht unbedingt fachlich-intellektuellen Potentials, z.B. auf die von der individuellen Umwelt mit in die Unternehmung getragenen Vorstellungen von gesellschafts- und sozialpolitischen Normen, Verhaltensvorbildern¹, individuellen Zielsetzungen des Tätigseins, kritischer oder unkritischer Übernahme und Verbreitung bestimmter Meinungen und Gedanken usw. Die sich für den Führungsstil unter diesen Bedingungen ergebende Konsequenz besteht ganz offensichtlich darin, daß es in einer "großen" Unternehmung ein ständiges Nebeneinander mehrerer persönlicher Verfahrenstechniken zur Beeinflussung des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes geben muß. Will man sich über die Häufigkeit und das Wo dieses Nebeneinanders einen Überblick verschaffen, so empfiehlt es sich, wie es in der Unternehmungspraxis häufig auch geschieht, die Sozialstruktur komparativ statisch an folgenden Kriterien heraustreten zu lassen:

1. Die Alterspyramide aller Mitarbeiter
 - a) differenziert nach fertigungsbezogenen Beschäftigten und
 - b) administrativ Beschäftigten
2. Die Alterspyramide der Führenden sowie der Geführten
 - a) im Bereich des technischen Prozeßgeschehens (so weit vorhanden)
 - b) im Bereich des administrativen Prozeßgeschehens
3. Das Verhältnis der Geschlechter zwischen Führenden und Geführten
 - a) im Bereich des technischen Prozeßgeschehens
 - b) im Bereich des administrativen Prozeßgeschehens, eventuell differenziert nach Aufgabenbereichen bzw. Abteilungen

4. Das zahlenmäßige Verhältnis zwischen administrativer und fertigungsbezogener Arbeit.

Die Erstellung differenzierter Alterspyramiden liefert nicht nur Aufschlüsse über die langfristige Personalplanung, sondern darüber hinaus besonders auch über das den Führungsstil einer Person beeinflussende altersmäßig vermutbare biologische und physiologische Fundament des Führenden bzw. der Geführten. Es ist eine in der Betriebswirtschaftslehre niemals berücksichtigte Tatsache, daß von einem nicht völlig gesunden Führenden z.B. kaum eine gleichmäßige und angemessene Verfahrenstechnik im Hinblick auf die akute Beurteilung des Aufgaben- und Entscheidungsfeldes von Geführten zu erwarten ist. Andererseits kann die Kontinuität des Führungsstils ebenso durch die biologische Konstitution der Geführten beeinträchtigt werden. Durch diese in der Realität besonders zu beachtenden Momente kann sich vonseiten der Führenden und Geführten beträchtlicher Konfliktstoff ansammeln, der den Führenden in einen Gewissensstreit bringt zwischen Kontinuität des Führungsstils, subjektiv eingeschätzter Überziehung des Aufgabenfeldes des(r) Geführten, Zulassen einer Verschlechterung des Aufgabenfeldes und damit Duldung eines verringerten Einzel- und Gruppenerfolges oder gar Trennung von dem (den) Geführten, während die Reaktion letzterer sich unmittelbar auf den Arbeitsertrag auswirkt.

Diese Problematik leitet über zu einem für die Effizienz des Führungsstils ebenfalls bedeutsamen Faktum, nämlich der inner- oder zwischenbetrieblichen Fluktuation. Jede Fluktuation kann den Erfolg einer bestimmten menschlichen Verfahrenstechnik des Führens - wie erwähnt - infragestellen. Um so erstaunlicher mutet es an, wenn Unternehmen mithilfe der sog. job rotation sich diese Schwierigkeiten bewußt selber konstruieren in der einseitigen Vorstellung, daß dieses Prinzip den Arbeitserfolg des Führenden steigern werde¹.

1 Vgl. Hellfors =job rotation= 23-25
vgl. Kosiol =Organisation= 97

Auch mit dem in vielen Unternehmungen so stark in den Vordergrund gestellten und z.B. durch job rotation geförderten hierarchischen Aufstieg legen sich Einzelwirtschaften im Grunde nur wieder Schlingen, wenn man den Führungsstil betrachtet, denn abgesehen von der etwas polemisch von Peter und Hull betonten fachlichen Seite hierarchischen Aufstiegs ("in einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen"¹) ist dieser eben auch mit dem Problem verknüpft, wie ein beförderter Führender nun das Entscheidungs- und Aufgabenfeld von häufig höher spezialisierten und hochqualifizierten Geführten durch seine Verfahrenstechnik des Führens beeinflussen kann, wobei sein bisheriger Führungsstil in der neuen Gruppe Geführter keineswegs in gleichem Maße erfolgreich zu sein braucht.

Etwas abseits von dieser Problematik, jedoch nicht von ihr losgelöst, steht die Frage der menschlichen Verfahrenstechnik bei der Führung von Personen mit fertigungs- und administrativbezogener Tätigkeit. In einer "Ranghierarchie der Berufe"², die das Prestige, welches die Berufe in der Gesellschaft genießen³, d.h. die soziale Wertschätzung⁴ im Vergleich zu anderen Berufen, erkennen lassen, sind für die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland fünf bis sieben Prestigestufen ermittelt worden⁵. "Diese Prestigeskala der Berufe bilden den Rahmen für das Statussystem des Betriebes..."⁶, das sich in der Zweiteilung in Büro und Werkstatt "in der betrieblichen Umwelt in der noch immer feststellbaren Prestiegrenze zwischen Angestellten und Arbeitern widerspiegelt"⁷.

1 Peter und Hull =Peter-Prinzip= 28

2 Vgl. Kluth =Soziologie der Großbetriebe= 77

3 ebenda

4 ebenda

5 ebenda, 78

6 ebenda

7 ebenda

Dieser prestigemäßig unterstützte Versuch der Abhebung des Angestellten vom Arbeiter hat vermutlich auch zu einem bestimmten Selbstbewußtseins-(Dünkel) ersterer geführt, aufgrund dessen es denkbar ist, daß z.B. ein Angestellter-Führender zwar Arbeiter-Geführte, aber in der Regel nicht umgekehrt, führen "darf". Sofern sich nun Angestellte und Arbeiter in ihrem intellektuellen Potential der Ausbildung nach unterscheiden - wobei diese Beobachtung noch kein Beweis für eine naturgesetzlich bedingte Festlegung des intellektuellen Potentials sein kann -, ist es für die Anwendung des Führungsstils offenbar noch nicht gleichgültig, wer wen führt, d.h. letztlich kann dadurch die mögliche Effizienz des Führungsstils tangiert werden.

b. Das Wissens- und Ausbildungsniveau der Beschäftigten

Individuelle Kenntnisse und Ausbildungsstand sind nicht isoliertes Datum, sondern Zielsetzung, die weitestgehend mit der Struktur und dem Sach- wie Formalziel der Unternehmung verknüpft ist. Während z.B. in einer Unternehmung des Baugewerbes¹ wie auch weitgehend noch in industriellen Unternehmungen trotz oder wegen fortschreitender Mechanisierung der Anteil der Tätigkeiten, die lediglich einen geringen Wissens- und Ausbildungsstand verlangen, erstaunlich hoch liegt (wobei es sich sowohl um fertigungsbezogene als auch um administrative Tätigkeiten handelt), verlagert sich das Schwergewicht z.B. im Bank- und Versicherungsgewerbe² (also in an sich schon administrativ betonten Unternehmungen) sowie im Buch- und Zeitungsverlag³ auf Tätigkeiten mit höheren Anforderungen an das Wissens- und Ausbildungsniveau. Beide Seiten des intellektuellen Niveaus verlangen, wie bereits erwähnt, einerseits eine differenzierte menschliche Verfahrens-

1 Vgl. Claessens, Fuhrmann, Hartfiel, Zirwas = Angestellte und Arbeiter- 58a, Schaubild 19 und 20

2 Vgl. ebenda, 48c und 50a

3 Vgl. ebenda, 48b

technik des Führens, andererseits ist das mit steigendem intellektuellen Niveau, aber auch mit zunehmender Erkenntnis der eigenen Bedeutung sich festigende individuelle (und kollektive) Selbstbewußtsein von Geführten eine Warnung davor, im Führungsstil Momente anklingen zu lassen, die z.B. noch an die Einstufung der Geführten als "berufliche Analphabeten"¹ erinnern können.

Es ließe sich mit einiger Sicherheit nur durch empirische Wahrnehmungen belegen, ob Großunternehmungen (die ja das bevorzugte Objekt der Führungs- und Organisationsforschung sowie der Organisationssoziologie darstellen), welche aktiv das Wissensniveau ihrer Beschäftigten zu heben versuchen, damit auch gegenüber Wettbewerbern einen den theoretischen Erkenntnissen wirklich angemessenen Vorsprung in der bewußten Anwendung der menschlichen Verfahrenstechnik beim Führen und ihrem Erfolg besitzen. Ohne diesen Beweis muß das jedoch noch bezweifelt werden, zumal jede Großunternehmung inform ihrer Abteilungen und deren Leitern gleichsam "Kleinunternehmungen" enthält, in denen die Tatsache des von außerhalb stärker geformten intellektuellen Niveaus der Beschäftigten aber häufig noch hinter der Person des Eigentümer-Chefs zurückstehen muß.

Im positiven Sinne ist das Wissens- und Ausbildungsniveau nun zweifellos auf seiner entsprechenden Höhe unterschiedlich geeignet, die Anwendung einer den veränderten Gegebenheiten entsprechenden menschlichen Verfahrenstechnik des Führens zu ermöglichen². Will man z.B. die Selbständigkeit der Gestaltung des Entscheidungsfeldes als Ausdruck des Führungsstils fördern, dann kann ein Erfolg kaum bei Geführten erzielt werden, die aufgrund ihres Wissens- und Ausbildungsniveaus dazu

1 Vgl. Lindelaub =Organisation und Führung= 354

2 Vgl. Schönfeld =Führungsausbildung= 105
Der Autor weist darauf hin, daß bei höher entwickeltem Ausbildungsniveau die Voraussetzungen für einen demokratischen Führungsstil besser seien.

ad eins fachlich nicht in der Lage sind und ad zwei diese Verfahrenstechnik sogar als fachliche oder verantwortungsmäßige Schwäche des Führenden auslegen.

c. Die Veränderung des Selbstverständnisses von Führen und Geführtwerden

Da die jeweilige menschliche Verfahrenstechnik des Führens nicht zuletzt auch das Spiegelbild des Selbstverständnisses der am Führungs- und Entscheidungsprozeß Beteiligten ist, kommt somit dem Charakter einer Gesellschaft und der sie ausfüllenden Menschen beträchtlicher Erklärungswert zu. Für diesen Zusammenhang entwirft Riesman¹ gewissermaßen Idealtypen des menschlichen Charakters, die er als Kennzeichen zeitlich aufeinanderfolgender Gesellschaften z.B. des Mittelalters, der Reformation und der Neuzeit heraushebt. Riesman geht davon aus, daß "character is socially conditioned... that there is some observable relation between a particular society and the kind of social character it produces"². Erklärend setzt er hinzu, daß "since the social function of character is to insure or permit conformity, it appears that the various types of social character can be defined... in terms of the modes of conformity that are developed in them"³. Die drei Idealtypen, die sog. tradition-directed people, inner-directed- und other-directed people bzw. Typen des Menschen, entstehen in geschichtlicher Folge "as located in and moving along a curve of population growth and distribution"⁴.

Das Selbstverständnis des Führens und Geführtwerdens hängt nun offenbar eng mit der "mode of securing conformity" zusammen, die für eine inner-directed society

1 Vgl. Riesman =Lonely Crowd=

2 ebenda, 6

3 ebenda

4 ebenda, 7

durch steigende persönliche Mobilität, schnelle Akkumulation von Kapital und durch eine fast konstante Expansion (der Produktion von Waren und Menschen, der Exploration, Kolonisation und Herrschaft) gekennzeichnet ist¹. Dabei entsteht die inner-direction für den einzelnen Menschen "implanted early in life by the elders and directed toward generalized but nonetheless inescapably destined goals"², eine befriedigende Erklärung der Ursache scheint damit indes nicht gegeben zu sein. Erlaubt diese Lenkung dem Führenden nur, ein Selbstverständnis seines Tuns etwa zwischen den Polen Macht, Ansehen und Reichtum anzusiedeln, so wird dem auch das Selbstverständnis der Geführten jedoch nur bis zu einem bestimmten Punkt folgen (müssen); bis zu jenem Punkt nämlich, von dem an den Geführten eine "neue" Einschätzung des Wertes ihrer Arbeitskraft und Person offenbar zu werden beginnt.

Eine weitere Veränderung des Selbstverständnisses der am Führungs- und Entscheidungsprozeß Beteiligten tritt auf, wenn sich auf einer oder beiden Seiten außerdem eine modifizierte Einstellung zum Sinn und Zweck der Arbeit und beispielsweise zur inner-directed Lenkung auszubreiten beginnt. Der nun andere Prioritäten setzende other-directed³ Mensch "ist nicht mehr bereit, sich zutode zu rackern im Dienste seiner Firma, sondern er zieht es vor, etwas weniger zu verdienen, um sich nicht so sehr aufopfern zu müssen und dafür am Leben zu bleiben. Dies beruht darauf, daß er nicht ständig von einem anerzogenen Leistungswissen dazu gedrängt wird, sein Äußerstes herzugeben, sondern lieber die Annehmlichkeiten des Lebens genießen möchte"⁴. Versteht sich der Mensch, sowohl der Führende als auch der Geführte⁵, nun nicht mehr uno actu

1 Vgl. Riesman =Lonely Crowd= 15

2 ebenda

3 Zur Definition der other-directed person vgl. ebenda, 19-22

4 Küng =Humanisierung der Wirtschaft= 255

5 Riesman behauptet, daß "other direction is becoming the typical character of the 'new' middle class - the bureaucrat, the salaried employer in business, etc.", vgl. ebenda, 21

als Leistungs- und Einkommensmaximierer um jeden Preis, dann wird der diese Einstellung oder Wandlung nicht berücksichtigende Führungsstil zur Erfolglosigkeit verurteilt sein, denn nun hat der Bezugspunkt, das Entscheidungs- und Aufgabenfeld, seinerseits keine feste und eindeutige Orientierung mehr (z.B. das Einkommen), sondern es besteht lediglich noch eine labile Rangfolge subjektiver Werte. Umgekehrt kann nun ein diesen Tatbestand mit einbeziehender Führungsstil erfolgreich sein, dann allerdings auf einem vermutlich niedrigeren Niveau, auf dem die "Durchschlagskraft und der Durchsetzungswille durch eine größere Anpassungsfähigkeit und Rücksichtnahme abgelöst werden und... Neuerungen und Erfolge weniger spektakulär ausfallen"¹.

II. Führungsstil und Leistungsfeld

Ergänzend und relativierend zu einer Modifizierung bzw. Beeinflussung des Aufgaben- und Entscheidungsfeldes von Geführten tritt nun das bereits erwähnte Leistungsfeld hinzu. Schließt man sich der gebräuchlichen Definition der persönlichen Leistung als Arbeit unter Berücksichtigung der Zeit, d.h. $L = \frac{m}{t}$ (m = Arbeitsmenge; t = dafür benötigte Zeit)² an, dann müssen im Leistungsfeld nicht nur die die Größen des Quotienten bestimmenden Momente, sondern gleichzeitig auch die auf diese Momente wirkenden Kräfte enthalten sein. Das Leistungsfeld wirkt also nicht nur über Können = Leistungsfähigkeit und Wollen = Leistungsbereitschaft auf $\frac{m}{t}$ ein, sondern auch noch durch seine Intensität, die ihrerseits wieder abhängt von geographischen, klimatischen, zeitlichen (innerhalb eines 24 Stunden-Tages), ethnographischen, anthropologischen und historisch-traditionellen Voraussetzungen, nicht zuletzt aber noch von der psychologischen und physiologischen Situation, vom Arbeitsinhalt und den kon-

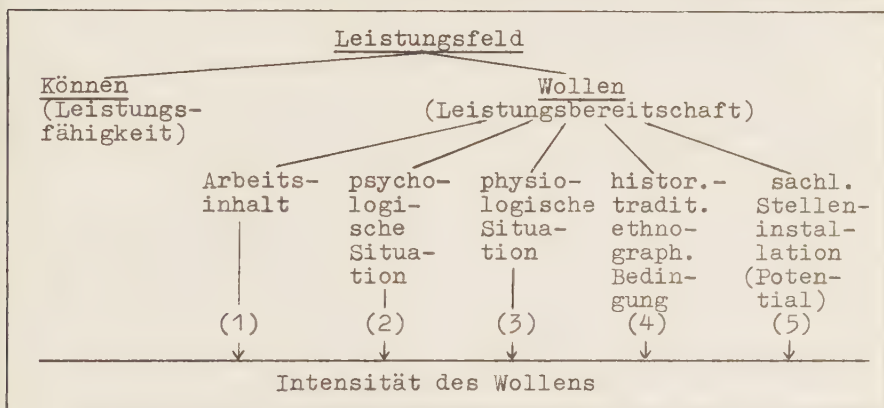
1 Küng = Humanisierung der Wirtschaft = 256

2 Vgl. Kosiol = Organisation = 216

kreten Installationen der Stelle¹.

Das auf die persönliche Leistung (Arbeitsertrag) wirkende Leistungsfeld kann damit wie folgt skizziert werden²:

Abb. 6: Die Komponenten des individuellen Leistungsfeldes



An diesem Leistungsfeld ist erkennbar, daß offenbar eine gewisse Überschneidung inbezug auf den Arbeitsinhalt und die sachliche Stelleninstallation zu Teilen des Entscheidungsfeldes vorliegt. Man sollte diese Erscheinung jedoch besser als Indiz für den engen Zusammenhang beider Felder sehen, d.h. bestimmte Merkmale des Entscheidungsfeldes bilden nicht nur ein statisches Element, sondern durch ihr Vorhandensein und ihre Art gleichzeitig eine Begründung für das gleichsam dynamische Wollen³, mit dem wiederum die beabsichtigte Modifikation des Entscheidungsfeldes steht und fällt.

Eine in dieser Weise zwar nicht zu verdeutlichende Verbindung des Leistungsfeldes zum Aufgabenfeld ist jedoch

¹ Damit nimmt das Leistungsfeld eine andere Stellung ein als der in der Scientific-Management-Schule betonte, aber von der Human-Relations-Richtung infrage gestellte direkte Zusammenhang zwischen den physischen Arbeitsbedingungen und dem erreichten Ertrag.

² Vgl. Graf =Arbeitsphysiologie= 10

³ Die sachliche Stelleninstallation (Potential) spielt dabei bekanntlich als führungsstilmäßiges Variationsmerkmal des Entscheidungsfeldes keine Rolle, kann aber im Leistungsfeld nicht unberücksichtigt bleiben.

zweifelloos ebenso durch die oben herausgehobenen "Verbindungsstücke" wie auch besonders mit der physiologischen Situation sowie den unter (4) und (5) genannten Bedingungen gegeben.

1. Das Leistungsfeld bei fertigungsbezogenem und
administrativem Arbeitsinhalt

Trotz dieser Indizien für einen Zusammenhang zwischen Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeld ist auf eine Eigenart hinzuweisen, die darin besteht, daß die Felder nicht a priori gleichsinnig ausgerichtet sind. Im Gegenteil: Das Leistungsfeld stellt für die beiden anderen Felder gewissermaßen eine Restriktion dar, denn das, was als ertragsverbessernde Variation des Aufgaben- oder Entscheidungsfeldes gelten sollte, kann am individuellen Wollen bzw. dessen Voraussetzungen scheitern, wenn man das Können z.B. konstant setzt. Dieses Erfolgshemmnis muß dabei nicht unbedingt beabsichtigt sein, sondern wird im Falle (1), (3) und (4) eher autonom für die Person gesteuert, also dergestalt, daß die Person keine oder nur ganz geringe Eingriffs- bzw. Beeinflussungsmöglichkeiten hat oder zu haben glaubt. Es gilt nach arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen als erwiesen, daß der menschliche Körper bzw. sein biologisches System weitgehend autonom die physiologische Voraussetzung des Wollens und damit $\frac{m}{t}$ für verschiedene Phasen eines 24 Stunden-Tages wesentlich bestimmt. Diese Beobachtung wird um so deutlicher ausfallen, je größer die Gleichförmigkeit der Tätigkeit ist¹. Fertigungsbezogene Arbeiten sind nun aber aufgrund von Arbeitsteilung und Rationalisierung unter verschiedenen Produktionsverfahren (Werkstatt-, Fließbandfertigung) dadurch in der

1 Vgl. Etzioni =Soziologie der Organisationen= 72, der dazu ausführt, daß durch Untersuchungen festgestellt worden sei: "Viele Arbeiter verbringen... einen großen Teil ihres Arbeitstages in einem halbbewußten Delirium, wobei sie von der Hauptquelle ihrer Zufriedenheit, der Freizeit..., träumen."

Regel mit einem hohen Anteil an Gleichförmigkeit, ja Monotonie, verknüpft, der häufig beherrschenden Einfluß auf die Leistung gewinnen kann, und zwar in negativem Sinne.

Wird also in Unternehmungen versucht, zum Zwecke der Ertragsverbesserung das Aufgaben- und/oder Entscheidungsfeld bei fertigungsbezogenem Arbeitsinhalt als Ausdruck des Führungsstils zu verbessern, so spielt die Konvergenz zum Leistungsfeld hierbei eine entscheidende Rolle.

Das Leistungsfeld im Rahmen administrativer Tätigkeiten ist nun weniger stark von der physiologischen Reaktion bzw. autonomen Steuerung bestimmt, da diese Arbeiten zu- meist in einer gleichmäßigen, der physiologischen Lei- stungsfähigkeit offenbar am weitesten angepaßten Arbeits- zeit erbracht werden. Ohne Zweifel weisen aber auch ad- ministrative Tätigkeiten in unterschiedlichem Maße eine bestimmte Gleichförmigkeit (die praktisch jeder nicht einmaligen Handlung ex definitione immanent ist) auf, doch bestehen hier sehr häufig (noch) nicht derart stren- ge technische Bindungen, wie sie fertigungsbezogener Ar- beit eigentümlich sind, so daß die Möglichkeit der Va- riation wahrscheinlich größer ist.

Wenn das Leistungsfeld für administrative Arbeitsinhalte durch einen geringeren Monotoniegrad belastet wird, kön- nen dagegen hier die psychologische Situation und die in (4) genannten Bedingungen mit großer Wahrscheinlich- keit hinsichtlich ihrer negativen Auswirkungen auf die Leistung stärkeres Gewicht erhalten als bei fertigungs- bezogenen Arbeiten.

2. Das Problem der Nachhaltigkeit der Wirkung des Füh- rungsstils auf das Leistungs-, Entscheidungs- und Aufgabenfeld

In sämtlichen den Führungsstil diskutierenden Veröffent- lichungen wird regelmäßig die Frage nicht angeschnitten,

ob und wie weit es als sicher gelten darf, daß der Führungsstil nicht nur heute und morgen die beabsichtigte Wirkung erzielt, sondern auch in einem möglichst langen Zeitraum ebenso effizient sein wird. Da Produktivitäts- und Ertragsbeziehungen nicht mit sporadischen Extremwerten, sondern durch kontinuierliche Erhöhung auf das jeweilige Wachstumsstadium Einfluß nehmen, leitet sich daraus bereits ab, daß eine nur kurzfristige Wirkung des Führungsstils nicht in Betracht kommen kann. Damit wird nun bekräftigt, daß ein wesentliches Wirkungsmoment des Führungsstils seine Fähigkeit ist bzw. sein sollte, eine Dauerleistung, und zwar hier inbezug auf die Ertragssteigerung zu erreichen. Der Führungsstil muß also nachhaltig bei einem veränderten Entscheidungs- und Aufgabenfeld das Leistungsfeld der Geführten so mit einbeziehen, daß der Periodenertrag davon langfristig positiv berührt wird.

Die bange Frage geht nun dahin, ob es mit dem Führungsstil gelingt, eine der menschlichen Psyche und Erfahrung entnommene "Gesetzmäßigkeit", nämlich den mit fortschreitender Zeit oder zunehmender Sättigung eines Bedürfnisses einsetzenden Interesseverfall¹, aufzuhalten. Es ist ohne weiteres denkbar, daß eine die genannten Felder beeinflussende Verfahrenstechnik des Führens im Zeitablauf einen Effizienzverlust hinnehmen muß, weil sie einfach von den Geführten allmählich als selbstverständlich und gegeben aufgefaßt wird und sich dann auch der Ertrag via Entscheidungs- und Leistungsfeld auf vermutlich niedrigerer Basis im Aufgabenfeld darauf einzupendeln beginnt.

1 Dieser Zusammenhang wurde bekanntlich von Gossen als "Erstes Gossen'sches Gesetz" formuliert: "Die Größe eines und desselben Genusses nimmt, wenn wir mit der Bereitung des Genusses ununterbrochen fortfahren, fortwährend ab, bis zuletzt Sättigung eintritt", zit. nach Paulsen = Volkswirtschaftslehre I = 150.

Je nachdem, wie schnell und mit welcher Deutlichkeit diese Situation im einzelnen eintritt, könnte die Nachhaltigkeit des angewendeten Führungsstils beurteilt werden. Eine generelle Aussage über diese Fähigkeit des Führungsstils, eine nach Möglichkeit relativ hohe Dauerleistung zu konservieren, läßt sich sinnvoll jedoch nicht formulieren, weil die Gegebenheiten des Aufgaben-, Entscheidungs- und Leistungsfeldes sowie die davon betroffenen Personen zu heterogen sind. Immerhin wird jedoch angezweifelt werden müssen, daß die für eine Ertragsverbesserung notwendige Nachhaltigkeit der Wirkung des Führungsstils jederzeit und bei jedem Führenden gegeben sein wird.

III. Die sektorale Wachstumsneigung von Unternehmungen inbezug auf den Führungsstil

1. Vorbemerkungen

Die Diskussion des Führungsstils einer gedachten und dabei in der Regel implizierten 'großen' industriellen Unternehmung kann nur zu Ergebnissen gelangen, die mutatis mutandis ausschließlich für diese Art von Unternehmungen Gültigkeit besitzen. Die Ausdehnung der gewonnenen Resultate auf Unternehmungen mit anders gearteter Faktorkombination ist deshalb nicht ratsam, weil sich durch eine Akzentverschiebung in der Faktorkombination zugunsten bzw. zuungunsten eines Faktors damit eine wesentliche Änderung der dem ursprünglichen Resultat zugrundegelegten Prämissen ergibt.

Ebenso ist es evident, daß mit einer veränderten Faktorkombination (alternative Substitution) nicht nur ein quantitatives, sondern auch ein qualitatives Änderungsmoment gegenüber dem Führungsstil auftreten kann. Es ist zwar fraglich, ob z.B. eine quantitative Verschiebung der Arten der Elementarfaktoren zugunsten des Faktors Arbeit die Qualität des Führungsstils fördert und

dadurch u.U. eine Verbesserung des Unternehmungsstatus erzielt wird. Eine derartige Beziehung kann jedoch in pragmatischer Sicht grundsätzlich dann in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken, wenn an sich eine engere Verbindung des Faktors Arbeit mit dem Ertrag bereits deutlich erkennbar ist.

Die gleichsam typologische Abgrenzung der drei Sektoren (etwa im Hinblick auf die Eigenart der Leistungserstellung) läßt zwar noch keine eindeutige Zuordnung hinsichtlich der Faktorkombination und ihrer Eigenarten zu, doch liefert sie immerhin Anhaltspunkte dafür, daß z.B. Agrarwirtschaft, Industrie, Handel und sonstige Dienstleistungen mitunter nach der Zusammensetzung stark voneinander abweichende reale Faktorkombinationen enthalten, in denen der Faktor Arbeit eine ungleich große Rolle spielt. Aus einer denkbaren Spannungsreihe mit dem Extrem vollautomatischer Fertigung und andererseits weitestgehend handwerklicher Herstellung wird ersichtlich, daß mit steigendem Volumen des Faktors Arbeit in einer Unternehmung auch eine steigende Bedeutung des Führungsstils einhergehen wird. Umgekehrt schrumpfen vor allem in Unternehmungen, deren Prozeßgeschehen partiell praktisch vom Knopfdruck abhängig ist, der Umfang des Aufgaben- und Entscheidungsfeldes weitestgehend zusammen. Somit verkleinert sich also die Angriffsfläche des Führungsstils.

Im folgenden wird nun versucht, die Eignung der in einzelnen Wirtschaftssektoren enthaltenen Unternehmungen daraufhin zu prüfen, ob der Führungsstil im Sinne eines zu prägenden und verändernden Aufgaben-, Entscheidungs- und Leistungsfeldes (sofern diese überhaupt differenziert vorhanden sind) imstande ist, eine Wachstumsneigung dieser Unternehmungen zu begründen.

2. Der Sektor Agrar- und Ernährungswirtschaft (primärer Sektor)¹

In der Landwirtschaft ist aufgrund des normalerweise nicht vermehrbaren Faktors Boden ein der Bevölkerungszunahme gerecht werdender Ertrag auch bei partieller (positiver) Faktorvariation, z.B. des Faktors Arbeit, nur bis zu einem bestimmten Punkt des Ertragszuwachses sinnvoll; intensivere Bearbeitung der Bodenfläche also nur bis zum Wendepunkt steigender Ertragszunahme gerechtfertigt. So will es bekanntlich das Ertragsgesetz. In der Realität hingegen konnten die Produktionsmengen durch die Variation des Niveaus des landwirtschaftlichen Produktionsprozesses, d.h. durch Einsatz bzw. Ersatz der Hand- durch Maschinenarbeit und durch Verbesserung der Ergiebigkeit des Bodens mithilfe der Agrarchemie, ständig steigen.

Ein Zusammenhang des steigenden Ertrages zu einem wie auch immer gearteten Führungsstil tritt damit gänzlich in den Hintergrund, da offensichtlich ein Entscheidungsfeld nur als Torso existiert und das Aufgabenfeld einerseits qualitativ nicht wesentlich verändert werden muß, andererseits quantitativ aber nur auf das technische Potential im Entscheidungsfeld zurückzugreifen ist. Die überragende Abhängigkeit vom Naturgeschehen und die menschliche Reaktion darauf ist Führenden und Geführten zu bekannt, als daß sie zum Anlaß der Betonung und Beeinflussung eines Entscheidungs- und Aufgabenfeldes genommen würde.

¹ Die hier gewählte Einteilung der Sektoren folgt Seidenfus =Sektorale Wirtschaftspolitik= 289; vgl. auch Fourastié =Gesetze der Wirtschaft= 210; Fourastié =Die große Hoffnung= 74-78, 89-99, 118-127, 240-251; Fourastié =Wandlungen in der Beschäftigungsstruktur= 13-22; vgl. auch Clark =Economic Progress= 193-349

Unternehmungen der an die Agrarwirtschaft angrenzenden Ernährungsindustrie tragen weitestgehend Züge des sekundären Sektors, ohne dabei als Sonderfall zu gelten.

3. Der Sektor Gewerbe (Handwerk, Industrie; sekundärer Sektor)

Da sich für

- a) handwerkliche Fertigungsweise und
- b) industrielle Fertigungsweise¹

unterschiedliche Ansatzpunkte zum Führungsstil ergeben, werden beide getrennt behandelt.

Zu a) Ursprünglich bestand im Handwerk ex definitione zwischen der menschlichen Arbeitskraft und dem Werkstoff als Einsatzfaktoren und dem Ertrag der Arbeit ein direkter Zusammenhang. Solange zunftmäßige Exklusivität und die übrige wirtschaftliche Entwicklung dem Handwerk Attraktivität und Vorrangstellung innerhalb der Erstellung von Güter- und Dienstleistungen sicherten, konnte das Verhältnis des Faktors Arbeit zu seinem Ertrag weitgehend durch ständische Ordnung und Reglementierungen beeinflusst werden. Somit blieb in diesem Stadium wenig Raum für die Ausübung eines Führungsstils, der eine Verbindung zum Ertrag der Arbeit haben konnte, weil die Notwendigkeit dazu auch nicht bestand. Dennoch besaßen Führende und Geführte zu jener Zeit ebenso ein Entscheidungsfeld wie heute, wenngleich auch dem Umfang nach geringer.

Ebensowenig wie das in der hier verstandenen Art formal ohne Unterschied vorhanden gewesene Aufgabenfeld weist auch das Leistungsfeld kaum Veränderungen auf.

Die Voraussetzungen für eine durch das Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeld realisierbare menschliche

¹ Zur Abgrenzung der Fertigungsweise vgl.
Kosiol =Einführung= 38-41;
Mellerowicz =Betriebswirtschaftslehre der Industrie I= 34-38

Verfahrenstechnik des Führens müssen nach heutiger Einschätzung also weitgehend vorhanden gewesen sein. Da offenbar aber traditionelle Bindungen und Normen vorherrschten, konnte der Führungsstil auf der Basis der "Felder" im Handwerk nicht Fuß fassen.

In einem großen Sprung in die Zeit des sich verstärkenden gesamtwirtschaftlichen Industrialisierungsprozesses zeichnet sich zugleich ein entscheidender Wandel für die Situation des Handwerks ab: Nicht allein, daß auch hier der technologische Fortschritt, wenn auch zwangsläufig nur in geringem Ausmaß, Einzug hält; das Handwerk muß sich nun allmählich vor allem auf dem Markt für den Faktor Arbeit mit der Rolle eines Wettbewerbers zufriedengeben. Wenngleich auch durch die technologischen Veränderungen der enge Arbeits-Ertragszusammenhang modifiziert worden ist, kann erst die Aufhebung des Zunftwesens und des normativ fundierten Einflusses auf das Arbeitsergebnis der Geführten als Beginn einer höheren Einstufung des Entscheidungs- und Leistungsfeldes der Geführten durch die Führenden angenommen werden. Diese Felder gewinnen überdies in dem Maße für eine Ertragsverbesserung an Bedeutung, wie diese durch das Auftreten industrieller Fertigungsweise beeinträchtigt zu werden vermag. Geht man realistisch von der Tatsache einer fortschreitenden Industrialisierung und den durch sie geschaffenen (individuell allerdings unterschiedlich geschätzten) materiellen und immateriellen Anreizen für die Person aus, dann tritt eine sich verstärkende Unsicherheit innerhalb des Faktors Arbeit im Handwerk auf, die es um so notwendiger erscheinen läßt, den Führungsstil via Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeld aktiv einzusetzen.

Aufgrund der nach wie vor engen Bindung des Arbeitsertrages an die menschliche Arbeitsleistung im Handwerk ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein wesentlicher Beitrag des Führungsstils zur Ertragsverbesserung zu er-

warten. Es muß allerdings noch bezweifelt werden, ob sich diese Erkenntnis gegenüber der erwähnten Eigentümerstellung durchsetzen wird.

Zu b) Die industrielle Fertigung ist bekanntlich in verschiedenen Stufen der Mechanisierung bis hin zur Vollautomation durchführbar. Dabei kann es sich sowohl um Einzelaggregate als auch um deren integrative Verkettung zu Produktionssystemen handeln. In beiden Fällen ist der Mechanisierungsgrad nicht nur in Verbindung mit einer bestimmten Arbeitsteilung, sondern als Instrument zur Steigerung der Ergiebigkeit der menschlichen Arbeit zu betrachten. Nach übereinstimmender Ansicht in der Literatur werden Arbeitsproduktivität und Ertrag am stärksten durch den vermehrten Einsatz von Kapitalgütern gesteigert. Demzufolge stehen in Industrieunternehmen Investitionen in das Sachanlagevermögen stets an hervorragender Stelle. Aus dieser Überlegung heraus liegt es nahe, einen Ansatzpunkt für die Beurteilung der Wachstumsneigung von Industrieunternehmen inbezug auf den Führungsstil in der Gegenüberstellung der Anlagen- und Lohnintensität zu suchen. Die Hypothese könnte z.B. lauten: Eine anlageintensive Industrieunternehmung habe eine geringe Wachstumsaffinität gegenüber dem Führungsstil aufzuweisen, weil trotz vorhandenen Entscheidungs- und Aufgabenfeldes der Geführten

- a) die Produktions- bzw. Betriebsmittel die engere Beziehung zum Ertrag besitzen und damit
- b) die Möglichkeiten, primär das Entscheidungs- und Aufgabenfeld unter Beachtung des Leistungsfeldes mit der Absicht der Ertragssteigerung anzusprechen, denkbar gering sind.

Gegenüber bestehe bei einer lohnintensiven Industrieunternehmung mit einem (implizite) höheren Anteil und engerer Nähe menschlicher Arbeit zum Ertrag eine stärkere Neigung, aufgrund führungsstilmäßig veränderten Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeldes mit langfristiger Ertragsverbesserung zu reagieren.

Bei diesem prima facie klaren Gegensatz ist jedoch folgendes zu bedenken:

1. Die Gegenüberstellung enthält keinen einheitlichen Bezugspunkt, denn Anlageintensität und Lohnintensität werden an verschiedenen Maßstäben beurteilt: Beide Größen auf den gemeinsamen Nenner Geld bezogen zeigen, daß Anlageintensität bekanntlich an der Summe des Gesamtvermögens und die Lohnintensität entweder an der Lohnsumme pro Erzeugniseinheitskosten oder den gesamten Produkt- bzw. Fertigungskosten gemessen wird. Einmal handelt es sich also um Bilanz-, zum anderen um Erfolgsgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung. Daraus läßt sich ableiten, daß
2. Anlageintensität und Lohnintensität nebeneinander bestehen können.
3. Da sich das gesamte Lohnvolumen pro Periode bei Zeitlohn aus dem Produkt Menge des Faktors Arbeit $\times$ Lohnsatz $\times$ Zeiteinheiten ergibt, kann sowohl eine geringe Menge des Faktors Arbeit mit einem hohen Lohnsatz wie ebenso die umgekehrte Relation zur gleichen Höhe des Lohnvolumens bei gleichen Zeiteinheiten führen.

Somit läßt die relative Lohnhöhe bzw. Lohnintensität keinen eindeutigen Rückschluß auf die Menge des Faktors Arbeit zu und damit entfällt auch die Kennzeichnung der Wachstumsaffinität von Industrieunternehmungen inbezug auf den Führungsstil an diesem Merkmal.

Die Lohnintensität erscheint u.U. jedoch dann als Moment der Wachstumsneigung informativ, wenn man, zurückgehend auf die Entstehung der Lohnsumme, sich z.B. ausschließlich auf die Menge des Faktors Arbeit konzentriert. Geht man nämlich davon aus, daß zwei hinsichtlich bestimmter Merkmale vergleichbare Unternehmungen eines Industriezweiges eine ungleich hohe Menge des Faktors Arbeit einsetzen, so könnte damit ein Hinweis darauf gegeben sein, daß die Unternehmung mit der größeren Beschäftigtenzahl auch eine höhere Wachstumsneigung gegenüber dem Einsatz

des Führungsstils zeige als jene mit einer geringeren Anzahl beschäftigter Personen. Diese Gegenüberstellung kann allerdings auch dahingehend interpretiert werden, daß beide Unternehmungen sich auf eine ihr Leistungsvermögen bestimmende unterschiedlich hohe Qualität bzw. technische Reife ihrer Betriebsmittel stützen können. Wenn z.B. von zwei Unternehmungen A und B der Energieversorgung A nur drei Beschäftigte zur Steuerung und Überwachung des Produktionsapparates und -prozesses benötige, B hingegen die dreifache Anzahl, dann ist es nicht sinnvoll, von einem Führungsstil im zweiten Falle eine höhere Wachstumsneigung für Unternehmung B zu erwarten, nur weil bei neun Arbeitskräften eine breitere Angriffsfläche gegeben zu sein scheint. Die Leistungsfähigkeit und der Grad kybernetischer Selbststeuerung sind hier wie vermutet als der das Ertragswachstum entscheidende Minimumsektor anzusehen.

Zieht man die Anlageintensität zur Beurteilung der einzelwirtschaftlichen Wachstumsneigung im Hinblick auf den Führungsstileinsatz heran, dann ist auch hier nicht mit einer klaren Aussage zu rechnen, denn im Prinzip ändert sich die Betrachtungsweise nicht, sondern lediglich der Blickwinkel. Im Fall der genannten Unternehmungen besteht für A und B zwar gegenüber anderen Wirtschaftszweigen eine hohe Anlageintensität, jedoch ist diese Beobachtung im Zusammenhang mit dem Führungsstil wertlos, denn wegen des technisch stets variablen Niveaus der Betriebsmittel kann auch ein mengen- und wertmäßig vergleichbar hoher Anlagenbestand kein eindeutiges Indiz etwa für eine geringe Anzahl beschäftigter Personen sein.

Die in dieser Sicht zur Beurteilung der Wachstumsneigung von Industrieunternehmungen inbezug auf den Führungsstil nicht geeignete Anlage- und Lohnintensität weist jedoch auf ein Charakteristikum hin, nämlich auf den Umfang des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes. Danach besteht der Unterschied zwischen anlage- und lohnintensiven Unter-

nehmungen darin, daß bei ersteren das Entscheidungs- und Aufgabenfeld der Geführten besonders stark vom Ausmaß der technischen Installationen bzw. Betriebsmittel vorbestimmt wird und demzufolge nur der verbleibende Rest im Wege des Führungsstils ansprechbar ist. Je kleiner diese Differenz zwischen technisch vorbestimmtem und 'freiem' Teil des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes ist, desto geringer muß zwangsläufig aber auch der Zusammenhang des Führungsstils zum Unternehmungsertrag sein. So gesehen wird es nun doch verständlich, daß anlageintensive Unternehmungen, die allgemein die Tendenz haben, das Entscheidungs- und Aufgabenfeld der Geführten technisch immer deutlicher zu bestimmen, nur eine ausgesprochen geringe Wachstumsneigung in bezug auf den Führungsstil haben können, wobei zwischen den verschiedenen Graden und der Art der Anlageintensität dann nicht mehr differenziert zu werden braucht.

Lohnintensive Industrieunternehmungen bilden zwar mit Blick auf das Entscheidungsfeld der Beschäftigten nicht das andere Extrem, jedoch weisen sie auf eine häufig doch größere Differenz zwischen technisch vorbestimmtem und dem 'freien' Teil des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes hin, wodurch nur eine vergleichbar höhere Wachstumsneigung auf den Einsatz des Führungsstils hin denkbar ist.

Abschließend ist also festzuhalten, daß eine Wachstumsneigung industrieller Unternehmungen in bezug auf den Einsatz des Führungsstils nur aufgrund der Tatsache unterschieden werden kann, daß ein technisch unterschiedlich stark vorbestimmtes Entscheidungs- und Aufgabenfeld zum Anknüpfungspunkt für den Führungsstil wird. Der 'freie' Teil des Entscheidungsfeldes ist dabei vermutlich bei lohnintensiven Unternehmungen größer als bei hoher Anlageintensität, was entsprechende Konsequenzen für die Wachstumsneigung haben wird.

4. Der Sektor Dienstleistungen (tertiärer Sektor)

Ebenso wie mit beginnender Industrialisierung in solchen Ländern primärer und sekundärer Sektor über technischen Fortschritt und den Faktor Arbeit in einem Interdependenzverhältnis standen¹ und z.T. noch stehen, ist nun ein ähnlicher Zusammenhang zwischen dem sekundären und tertiären Sektor in steigendem Maße zu beobachten: In langfristiger Betrachtung wird eine sich beschleunigende Umschichtung des Faktors Arbeit vom sekundären in den tertiären Sektor festgestellt². Daß der tertiäre Sektor eine starke Aufnahmefähigkeit für den Faktor Arbeit besitzt³, liegt nun allerdings weder an seiner hohen Lohnintensität (die in diesem Falle fast identisch mit Personalintensität ist) noch an seiner vergleichsweise geringen Arbeitsproduktivität⁴, sondern einmal an den im Vergleich zu anderen Bereichen geringeren Möglichkeiten zur Einführung arbeitssparenden technischen Fortschritts⁵ und zum anderen an der Zunahme der Funktionen⁶. Doch auch das scheint keine endgültige Erklärung für das Anwachsen des gesamten Sektors zu sein, denn gerade wegen der star-

- 1 Die durch den Einsatz arbeitssparender Geräte in der Landwirtschaft einsetzende Verringerung des dort gebundenen Arbeitskräftevolumens wird als wesentliche Unterstützung des industriellen Wachstums betrachtet. Vgl. Fourastié =Gesetze der Wirtschaft= 168
- 2 Die Begründung hierfür ist nach Fourastié sowohl im technischen Fortschritt des sekundären Sektors zu suchen als auch in einer absehbaren Sättigungstendenz mit einer Vielzahl von Gütern des sekundären Sektors, die ihrerseits Anlaß für die Änderung der individuellen und kollektiven Verbrauchsstruktur sei, vgl. Fourastié =Die große Hoffnung= 92-96
- 3 Vgl. Behrens =Handelsbetriebslehre= 10 und 31
- 4 Die geringe Arbeitsproduktivität ist Resultante, nicht Ursache dafür, daß z.B. im Handel die menschliche Arbeitskraft als der die Leistung am entscheidendsten beeinflussende Faktor gilt, vgl. Heyde =Rentabilitätsanalyse= 139
- 5 Daß sich z.B. der Handel insgeamt aber als Auffangbecken für im sekundären Bereich freigesetzte Arbeitskräfte verstehen sollte, muß doch in Zweifel gezogen werden, vgl. =Handel bietet mehr Arbeitsplätze= 3
- 6 Vgl. Disch =Groß- und Einzelhandel= 39

ken Abhängigkeit vom Faktor Arbeit wird ja das Bemühen um technischen Fortschritt und Rationalisierung des Personaleinsatzes als gegenläufige Tendenz¹ gefördert.

Der tatsächliche und künftige Beschäftigtenanstieg des tertiären Bereichs muß neben den 'klassischen', durchaus z.T. schon einen beträchtlichen Mechanisierungsgrad aufweisenden Diensten, wie sie Banken, Versicherungen, Handel, Transport- und Verkehrsunternehmungen anbieten, aber vor allem im Lichte der kaum mehr zu überblickenden neu entstehenden Dienstleistungen beurteilt werden². Von jenen ist häufig nur ein geringer Teil für die Einführung des technischen Fortschritts geeignet, sofern es sich um individuelle fallweise planende, beratende und prüfende Tätigkeiten handelt. Insgesamt kann mit dem zahlenmäßigen Anwachsen dieser Unternehmungen dadurch der Anteil menschlicher Arbeitskraft in diesem Sektor schneller steigen, als der technische Fortschritt zu einer Substitution imstande ist.

Jeder in Unternehmungen des tertiären Sektors Beschäftigte besitzt ebenfalls ein bestimmtes Entscheidungs- und Aufgabenfeld (ergänzt durch das individuelle Leistungsfeld). Mit der Tendenz zu hoher Personalintensität und insgesamt noch relativ geringer Technisierung wird daher sehr wahrscheinlich im Durchschnitt ein nur geringfügig technisch determiniertes Entscheidungs- und Aufgabenfeld der Geführten und damit ein vergleichsweise enger Zusammenhang zwischen dem Faktor Arbeit und dem Ertrag erkennbar.

1 Vgl. Gümbel =Intuition= 28-29
desgl. =Steuerungshilfen= 29

2 Es ist eine andere Frage, ob diese neu entstehenden Dienstleistungen in jedem Falle objektiv notwendig im Sinne einer Bedürfnisbefriedigung sind, jedoch bleibt als Effekt stets eine Zunahme der Beschäftigten. Aus der Fülle neuer Dienstleistungen seien beispielhaft herausgegriffen Planungsteams für Investitions-, Standort- und Marketingfragen; Unternehmensberatungsteams speziell für organisatorische Probleme, Reinigungsunternehmungen usw.

Man könnte somit davon ausgehen, daß der Führungsstil im tertiären Bereich eher wirksam zu werden verspricht als z.B. im sekundären Sektor.

Diese Überlegung kann trotz ihrer vorsichtigen Formulierung aber auch noch zu Fehlinterpretationen führen, denn es gilt besonders im tertiären Bereich trotz des weitgehend vorhandenen Tatbestandes eines wesentlich größeren 'freien' Teils des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes, zwischen der Art und dem Charakter der Leistungen einerseits sowie der Art ihrer Erstellung andererseits zu differenzieren. Unter der Voraussetzung eines langfristig steigenden Einkommens, bestimmter Marktform seitens der Anbieter sowie individueller Substitutionsmöglichkeiten lassen sich nämlich tertiäre Leistungen einstufen als:

1. Güter oder Dienste, in deren Eigenart im Verhältnis zur Nachfragepräferenz ein langfristig wachsender Konsum begründet liegt. Hierzu können z.B. sämtliche die individuelle Freizeit erhöhenden und ausfüllenden Güter und Dienste gerechnet werden. Die wachsende Nachfrage nach bestimmten Gütern und Diensten enthält gleichzeitig dann in gewissem Umfang sogar einen Rückgang des entsprechenden Angebotes derartiger Leistungen, wenn durch die Verbesserung der Einkommenssituation aus einem bisherigen Anbieter selbst ein Nachfrager wird, ohne daß das Gesamtangebot im gleichen Umfang mitsteigt.
2. Güter oder Dienste, deren Attraktivität nicht aus ihrer Eigenart ableitbar ist, sondern die vielmehr einer relativen Zwangsnachfrage begegnen, wie sie z.B. teilweise für Transport- und Verkehrsleistungen sowie mitunter Handelsleistungen charakteristisch ist. Die Tatsache, daß es sich hier um Güter oder Dienste mit nur geringfügig steigender oder auch sinkender relativer Nachfrageintensität bzw. -präferenz handelt, deutet auf eine größere Problemfülle inbezug auf den Führungsstil für die mit diesen Leistungen befaßten Unternehmungen hin.

Die Güter und Dienste beider Kategorien prägen nun die Wachstumsneigung jener Unternehmungen inbezug auf die Anwendung des Führungsstils insofern, als im ersten Falle die Notwendigkeit des Führungsstileinsatzes begrenzt sein kann, während im zweiten Falle zwar die Notwendigkeit durchaus vorliegen wird, jedoch der Erfolg eines zu beeinflussenden Entscheidungs- und Aufgabenfeldes aufgrund des relativen Zwangscharakters der Leistung ungewiß bleiben muß.

Geht man im tertiären Sektor ausschließlich von der im Vergleich zum sekundären Sektor hohen und noch steigenden Personalintensität aus, dann kann dieser Bereich geradezu als Dorado für die Wachstumsneigung inbezug auf den Einsatz des Führungsstils erscheinen. Bei näherer Betrachtung zeigen sich jedoch Unterschiede innerhalb des tertiären Sektors, die nicht nur auf die genannte Art der Güter und Dienste sowie die Art ihrer Erstellung, sondern auch auf die Leistungsmenge bzw. den Umfang ihrer Erstellung zurückgehen. Diese Momente beeinflussen nicht nur den freien, nicht technisch vorbestimmten, daher durch den Führungsstil ansprechbaren Spielraum im Entscheidungs- und Aufgabenfeld, sondern auch die Einsatznotwendigkeit und die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Man kann dem tertiären Sektor daher genau genommen nur teilweise eine Wachstumsneigung auf den Einsatz des Führungsstils hin zubilligen.

IV. Die Wachstumsneigung von Unternehmungen inbezug auf den Führungsstil in ihren Teilbereichen unter dem Eindruck der Stellencharakteristika und damit verbundenem Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeld

1. Vorbemerkungen

Während die bisherigen Ergebnisse der sektoralen Wachstumsneigung aus einem gleichsam makroskopischen Blickwinkel entstanden, soll nun eine ergänzende mikroskopi-

sche Betrachtungsweise darüber Aufschluß geben, ob die bisherigen Resultate sich bestätigen lassen oder einer Modifikation bedürfen.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß in jeder arbeitsteiligen Unternehmung alle Bereiche zur Ertragsbildung beitragen, wenngleich auch mit für den einzelnen unterschiedlicher Deutlichkeit. Während im Absatzbereich die Ertragsbildung (Arbeitsertrag) ganz offensichtlich inform verkaufter Mengeneinheiten bestimmter Güter oder Dienste (bei gegebenen oder variablen Preisen) erkennbar ist, läßt sich jedoch der Beitrag des Rechnungswesens nicht derart spektakulär demonstrieren. Letztlich resultiert daraus auch die in Unternehmungen der Wettbewerbswirtschaft zu beobachtende interne Differenzierung der Entlohnung und Einschätzung der betrieblichen Bedeutung.

Wenn also sämtliche Bereiche ihren Teil zur Ertragsbildung beisteuern und damit das Fundament auch für eine Ertragssteigerung, sprich Wachstum, legen, dann erscheint es nur selbstverständlich, die einzelnen Bereiche aus formaler und sachlicher Sicht danach zu beurteilen, wie weit in ihnen die Möglichkeit einer Beeinflussung durch den Führungsstil gegeben sein kann. Dabei ist es sinnvoll, an einzelnen typischen Stellen und dem Umfang des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes dieser Stelleninhaber anzuknüpfen. Wenn dann für eine oder mehrere als typisch im jeweiligen Bereich betrachtete Stellen eine die Effizienz des Entscheidungs- oder Aufgabenfeldes verbessernde menschliche Verfahrenstechnik des Führens grundsätzlich angebracht erscheint, ist hypothetisch ein Wachstumsstimulus von dieser Seite zu erwarten. Endgültig eine Wachstumsneigung der gesamten Unternehmung kann jedoch erst dann als vertretbar angesehen werden, wenn auch andere Bereiche, d.h. die Mehrzahl ebenfalls positiv auf den Einsatz des Führungsstils reagiert, ohne daß eine neutralisierende Kompensation dabei auftritt.

Die folgenden Ausführungen behandeln die in Unternehmungen in der Regel anzutreffenden Aufgabenbereiche, wobei jetzt nicht nur von der in der Literatur üblichen Einschränkung auf den administrativen Bereich industrieller Unternehmungen ausgegangen wird, sondern sowohl fertigungsbezogene Tätigkeiten als auch der tertiäre Sektor mit Blick auf Bank-, Handels- sowie Transport- und Verkehrsunternehmungen eingeschlossen werden sollen. Da die im folgenden genannten Teilbereiche aber nicht für jede Unternehmung gleichermaßen bedeutsam sind - Industrie- und Handelsunternehmungen werden z.B. einen ausgeprägten Beschaffungsbereich aufweisen, Transport- und Verkehrsunternehmungen dagegen nur in ganz geringem Umfang -, wird unter dem jeweiligen Gliederungspunkt die Relevanz für Unternehmungen des sekundären und tertiären Sektors berücksichtigt.

2. Der Verwaltungsbereich

a. Der Beschaffungsbereich bzw. Einkauf

Sowohl Industrie- als auch Handelsunternehmungen verfügen, wie erwähnt, über ausgeprägte Beschaffungsabteilungen, wobei für letztere die Beschaffungsfunktion geradezu eine Existenzfrage darstellt, denn wegen der überwiegend fehlenden Transformation beschaffter Güter ist die Ertragsbildung eng mit der für den potentiellen Käufer in jeder Hinsicht erforderlichen Angemessenheit beschaffter Güter verknüpft.

Für Bank- sowie Transport- und Verkehrsunternehmungen spielt der Beschaffungsbereich, soweit er die Ertragsbildung betrifft, nur eine untergeordnete Rolle, denn hier handelt es sich überwiegend um die häufig auch unregelmäßige Ausstattung mit Anlagegütern und Hilfsstoffen.

In Industrieunternehmungen ist dagegen bekanntlich die Verwendungsphase beschaffter Güter im Sinne ihres ein-

satzes im Kombinationsprozeß der Entscheidungsfindung vorge-
lagert, so daß eine derart hochgradige Abhängigkeit wie
im Handel nicht besteht, zumal Substitutionsmöglichkeiten
dann leichter wahrnehmbar sind.

Da der Führungsstil hier in der ganz speziellen Diktion
des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes von Geführten ver-
wendet wird, ist es sinnvoll, seinen Einfluß auf den
Ertrag der Teilbereiche über folgende Phasen herauszu-
kristallisieren:

- 1) Beschreibung typischer Aufgaben- bzw. Stellencha-
rakteristika eines Bereiches
- 2) Ableitung des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes aus 1)
- 3) Beurteilung der möglichen Wirkung des Führungsstils
auf die Effizienz des Entscheidungs- und Aufgabenfel-
des unter Berücksichtigung des Leistungsfeldes.

In 1) Der Beschaffungsbegriff wird in der betriebswirt-
schaftlichen Literatur häufig als Oberbegriff zum pra-
xisorientierten Begriff des Einkaufs¹, aber auch in sich
unterschiedlich formuliert². Die nachfolgenden Ausführ-
ungen legen den von der Praxis gewählten Inhalt der Be-
schaffung, nämlich den "Einkauf von Material, Produkti-
onsmitteln und Handelswaren und die Vermittlung von Lei-
stungen durch vornehmlich mit Beschaffungsaufgaben be-
traute Stellen"³ zugrunde, wobei Beschaffung und Einkauf
in diesem Umfang synonym gebraucht werden können.

- 1 Vgl. Munz =Beschaffung= 671
Klinger =Einkauf im Industriebetrieb= 9
Reddewig und Dubberke =Einkaufsorganisation= 14
Sundhoff =Technik der Beschaffung= 2-
Sandig =Die Beschaffung= 176
- 2 Vgl. Löffelholz =Repetitorium= 319
- 3 Reddewig und Dubberke =Einkaufsorganisation= 11
Die Autoren rechnen im Gegensatz zu Worm das Ermit-
teln und Festsetzen des Bedarfs jedoch nicht zum
Aufgabenkomplex des Einkaufs, vgl. Reddewig und
Dubberke =Einkaufsorganisation= 27 und 49-54,
dagegen Worm =Aufbauorganisation des industriellen
Einkaufs= 22

Die Beschaffungsaufgabe umfaßt nach Schäfer folgende Teilaufgaben:

- A. Bedarfsplanung nach Art, Umfang, Zeitpunkt
- B. Klärung und Auswahl unter den Bezugsmöglichkeiten
 - 1. Nach Lieferländern
 - 2. Nach Lieferfirmen
 - 3. Nach Warenqualitäten
- C. Einholen und Prüfen von Angeboten
- D. Bestellen (Kernstück der Beschaffung) hier u.a.:
langfristige Sicherung von bestimmten Lieferungen
- E. Bestellungsüberwachung
- F. Herbeiholen (Transportfunktion)
- G. Übernahme (Kontrolle, Qualitätsprüfung, Reklamationen)
- H. Rechnungsprüfung und Begleichung¹.

In der Definition der Beschaffung bzw. des Einkaufs sind nun weitestgehend auch die Aufgaben dieses Bereiches enthalten. Ihre Ausführung obliegt in "größeren" Unternehmen in der Regel einer Arbeitsgruppe, die in hierarchischer Gliederung² aus dem Einkaufsleiter, Gruppen-

1 Vgl. Schäfer =Unternehmung= 173;
eine noch ausführlichere Aufgliederung findet sich bei
Kalveram =Industriebetriebslehre= 130;
vgl. auch Mellerowicz =Betriebswirtschaftslehre der
Industrie II= 153 und 158

2 Im organisatorischen Stellenaufbau befürworten
Reddewig und Lubberke gleichzeitig nebeneinander direkte und indirekte Unterstellung (direkte Unterstellung bei besonders komplizierten Arbeitsgebieten) des Einkaufsfürs unter den Einkaufsleiter. Diese nicht ganz glückliche Stellengliederung kann allerdings den Anstoß zu Kommunikationsschwierigkeiten in der Horizontalen geben, denn nun verfügen hierarchisch offenbar gleichgeordnete Einkäufer a) über voneinander bewei-chende Entscheidungs- und Aufgabenfelder und b) auf deren Effizienzsteigerung dann unmittelbar durch verschiedene Führende erzielt werden (hier wird vorausgesetzt, daß die aus der Lektüre nicht zu beantwortende Frage der Unterscheidung in Einkaufsleiter und Gruppenführer in beiden Fällen Führende umschließt).
Vgl. Reddewig und Lubberke =Einkaufsorganisation= 31

führer, den Einkäufern, auch (Einkaufs-)Sachbearbeiter genannt, und Schreibkräften besteht¹.

Hinter der Skala der genannten Einkaufs-Teilaufgaben verbirgt sich im einzelnen eine Vielzahl mentaler und manueller Handlungen, die einestails einer bestimmten Gleichförmigkeit und Wiederholung nicht entbehren, andererseits aber wieder Beweglichkeit und rasches, situationsadäquates und häufig unkonventionelles Handeln verlangen. In diesem Nebeneinander von Routine und Spontaneität ist ein Charakteristikum der Einkaufstätigkeit zu sehen. Für den Normalfall eines Beschaffungsablaufs in einem mittleren Industriebetrieb nennt Sundhoff z.B. 34 Einkaufstätigkeiten² mentaler und manueller Art. Innerhalb dieser Tätigkeiten stellt z.B. die Tätigkeit 'Lieferungsanmahnung' solange eine Routinearbeit dar, wie sie lediglich im Ausschreiben und Absenden eines Mahnungsformulars besteht. Die gleiche Phase erfordert jedoch dann improvisiertes spontanes Handeln, wenn die eigene Fertigung ersatzlos auf dieses bestimmte Gut eingestellt ist und z.B. durch nicht rechtzeitige Lieferung aufgrund nicht zu vertretender anderer Gegebenheiten in Bedrängnis zu geraten droht. Hier wird ein einfaches Mahnschreiben wenig nützen, vielmehr bleiben persönliche Kontaktaufnahme des Einkäufers mit dem Lieferanten, Improvisation und Disposition die Mittel der Wahl. Ebenso
(Fortsetzung der Fußnote 2 von S. 184)



- 1 Vgl. Worm =Aufbauorganisation des industriellen Einkaufs= 71 sowie Reddewig und Dubberke =Einkaufsorganisation= 37-38 Sundhoff =Beschaffung= 40
- 2 Vgl. ebenda, 40-41 und 48-49 Die Tätigkeiten bzw. Einkaufsaufgaben beziehen sich allerdings nur zu gut 2/3 auf Einkäufer (bei Sundhoff mit Disponenten zu identifizieren).

verbergen sich hinter der harmlos klingenden Phase 'Warenlieferung' bzw. 'Übernahme beim Lieferanten' Schwierigkeiten, wenn unter der gleichen Voraussetzung die transportierten Güter unvorhergesehen zu einer Zeit eintreffen, in der eine unmittelbare, notwendige Verfügbarkeit für die Fertigung nicht zu gewährleisten ist.

Zu 2) Die genannten Teilaufgaben und ihre Charakteristika werfen zweifellos ihre Schatten auf das Entscheidungs- und Aufgabenfeld des Einkäufers und damit letztlich auf die Beeinflussung durch den Führungsstil. Das Ausmaß, in dem diese Merkmale vorhanden sind, ist jedoch wesentlich von der Art und dem Grad der Arbeitsteilung abhängig.

Entsprechend der Art, Größe und Heterogenität des Produktions- und Leistungsprogrammes ist in Unternehmungen regelmäßig eine unterschiedlich tiefe objektbetonte Arbeitsteilung zu beobachten, die sich in einer Zentralisierung der Tätigkeiten bei gleichzeitiger Dezentralisierung nach Objekten äußert¹. Hat sich z.B. eine Handelsunternehmung zur objektmäßigen Dezentralisation und funktionalen Zentralisation entschlossen dergestalt, daß ihre Einkäufer, die auch häufig zugleich Verkäufer sind², etwa für Sportartikel, Oberbekleidung, Haushaltswaren usw. verantwortlich sind, dann bestimmt sie also mit dem Umfang der dazu erforderlichen Tätigkeiten und ihrer Charakteristika auch das Volumen des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes dieser Beschäftigten. Theoretisch kann das Aufgabenfeld nun durch die ganze Skala der genannten Einkaufstätigkeiten ausgefüllt werden, praktisch scheitert dieses Vorhaben jedoch an der Restriktion durch das Leistungsfeld, so daß eine arbeitsteilende Herauslösung bzw. Delegation bestimmter Tätigkeiten sinnvoll und notwendig wurde.

1 Vgl. Reddewig =Einkaufsorganisation= 34-35; ebenso Sundhoff =Technik der Beschaffung= 35; vgl. zur Zentralisation bzw. Dezentralisation von Teilaufgaben Kosiol =Organisation= 81-88 sowie Bleicher =Zentralisation und Dezentralisation=

2 Vgl. Reddewig und Dubberke =Einkaufsorganisation= 19

Diese Abspaltung etwa von hochgradigen Routinetätigkeiten aus dem Aufgabenfeld des Einkäufers wirft jedoch ein neues Problem auf. Einerseits wird durch die damit erreichte umfangmäßige Verringerung des Feldes zugunsten wesentlicher Tätigkeiten zwar die Qualität bzw. das Niveau des Aufgabenfeldes erhöht, da sich letztlich auch das Entscheidungsfeld jetzt auf Wesentliches konzentrieren muß und kann, so daß von daher mit einer höheren Effizienz zu rechnen ist. Andererseits treten aber durch die Zentralisation von Routinetätigkeiten die dazu aus-ersehenen Hilfskräfte und bei jenen das für die Gesamteffizienz des Einkaufs infolge des niedrigen qualitativen Niveaus des Aufgabenfeldes und eines entsprechend zusammengeschrumpften Entscheidungsfeldes wesentliche Leistungsfeld als denkbare Restriktion auf. Trotz des damit wiederum entstehenden Bedürfnisses nach Automatisierung bestimmter Tätigkeiten und Vorgänge bleibt im Einkauf offenbar die Tendenz dazu gering, denn Sachbearbeiter z.B. für Löhle und Devisen oder Spedition, Transport und Versicherung sowie für Bezugsquellen¹ sind schwerlich durch Automatisierung abzulösen.

Sofern man erwartet, daß die Zentralisation bestimmter Routineaufgaben das Aufgabenfeld des Einkäufers weitgehend von derartigen Tätigkeiten befreit, sieht man sich jedoch getäuscht. In einer über die Aufgabendetaillierung von Schäfer hinausgehenden Aufgabenzusammenstellung für die Einkaufsabteilung eines mittleren Industriebetriebes² bei Sundhoff erkennt man für den einzelnen Sachbearbeiter ein fest umrissenes, noch durch einen beträchtlichen (mit den wesentlichen Aufgaben unmittelbar verbundenen) Routineanteil gekennzeichnetes Aufgabenfeld, dessen Arbeiten und oder Arbeitsgänge hier exemplarisch auch im Hinblick auf die analoge Kennzeichnung anderer Bereiche genannt werden sollen:

1 Vgl. Sundhoff = Technik der Beschaffung= 40
2 ebenda

- Sammlung und Auswertung von Markt-, Reise- und anderen Berichten
- Kontakthalten mit Lägern und Fertigungsstellen
- Erhebung und Auswertung statistischen Materials
- Anlage und Bereitstellung von Bezugsquellenverzeichnissen
- Prüfung der Materialanforderungen
- Budgetkontrolle
- Laufende Ergänzung der Einkaufsprogramme
- Aufstellung der Lieferantenlisten
- Anforderung von Angeboten
- Bezugsvorkalkulation
- Angebotsvergleich
- Aushandeln und Vertragsentwurf
- Abschluß und Bestellungsbestätigung
- Benachrichtigung abgelehnter Anbieter
- Vergleich von Bestellung und Auftragsbestätigung
- Eintragung in die Kartei der Bestellungsbestände
- Terminkontrolle
- Lieferungsanmahnung
- Überwachung der Ausführung beim Lieferanten
- Bearbeitung der Versandanzeigen
- Abbuchung in der Kartei der Bestellungsbestände
- Reklamationen
- Freigabe zur Zahlung.

Zu 3) Will man nun die Möglichkeiten des Führungsstils zur Ertragssteigerung im Beschaffungsbereich erfassen, dann geht man den direkten Weg damit, daß gefragt wird, in welcher Weise das genannte typische Aufgabenfeld und ein dazugehöriges Entscheidungsfeld durch eine menschliche Verfahrenstechnik auf das erstrebte Ziel hin beeinflusbar ist.

Die Ertragssteigerung im Aufgabenfeld konnte bekanntlich nur dann erwartet werden, wenn einmal das Entscheidungsfeld ansprechbar war und von diesem ein direkter Übergang zur Effizienz der einzelnen Tätigkeiten des Aufgabenfeldes bestand.

Es ist zweifellos bei einem technisch nicht stark vorbestimmten Entscheidungsfeld, wie es bei Einkäufern regelmäßig vorliegt, möglich, dieses im Wege des Führungsstils z.B. in der Initiative gegenüber Sachen und dem Arbeitsergebnis, hinsichtlich der sachgebundenen Planung und Überlegung oder etwa bezüglich der Informationspflicht, der Improvisation und Disposition zu intensivieren. Die Verbindung dieser Intensitätssteigerung zum Aufgabenfeld mit daraus entstehender Ertragssteigerung muß jedoch als ausgesprochen locker betrachtet werden, denn man stelle sich nur vor, was eine Intensitätserhöhung des Entscheidungsfeldes z.B. für die Tätigkeit 'Aufstellung der Lieferantenlisten', 'Bezugsvorkalkulation' oder 'Bearbeitung der Versandanzeigen' u.a. bedeutet: So gut wie nichts! In diesen Tätigkeiten ist eine derart geringe sachliche und mentale, durch erhöhte Intensität in den herausgegriffenen Komponenten auszunutzende Variationsbreite enthalten, daß eine Intensivierung des Entscheidungsfeldes bzw. von Teilen desselben im Zusammenhang mit diesen Arbeiten versickern muß.

Allerdings kann, um sich nicht dem Vorwurf einseitiger Tätigkeitsauswahl auszusetzen, ein intensiviertes Entscheidungsfeld bei solchen Tätigkeiten wie der bereits erwähnten 'Lieferungsanmahnung' einen spektakulären Erfolg erringen (auch wenn es sich nicht um eine objektive Ertragssteigerung, sondern nur um die Vermeidung einer Ertragsminderung im Aufgabenfeld handelt), aber schon die Tätigkeit 'Aushandeln und Vertragsentwurf' muß die aufkeimende Zuversicht, trotz denkbarer gegenteiliger Vermutung, dämpfen: Das Ergebnis von Verhandlungen wird weitgehend spieltheoretische Züge erkennen lassen, wobei sich das do ut des mit steigendem Objektwert nur an ökonomischen Fakten und Konsequenzen orientiert, so daß auch hier eine der genannten Intensitätssteigerungen des Entscheidungsfeldes kaum einen Einfluß ausüben würde. Auch die 'Prüfung der Materialanforderungen' und 'Laufende Ergänzung der Einkaufsprogramme' erfolgt in der

Regel nach Kriterien, die individuellen Anforderungsdaten der Unternehmung gerecht werden müssen.

Es drängt sich danach der Eindruck auf, daß der Führungsstil im Einkauf einer Industrieunternehmung bei einem durch die bestimmte Art der Arbeiten und Arbeitsgänge langfristig fixierten Aufgabenfeld eines Einkäufers eine nicht nennenswerte Angriffsfläche findet und insoweit eine Neigung des Einkaufsbereiches, mithilfe des Führungsstils der Unternehmung Ertrags- und Wachstumsimpulse zu verleihen, nicht zu beobachten ist.

Eine andere Möglichkeit, den Führungsstil einzusetzen, bestand bekanntlich darin, das Entscheidungsfeld der Geführten dahingehend zu beeinflussen, daß dies eine gewisse selbständige Veränderung desselben mit einer entsprechenden Ausstrahlung auf die Effizienz des Aufgabenfeldes auslöst.

Im Einkauf sind die Voraussetzungen dafür günstig zu beurteilen, denn hier bietet sich diese Beeinflussung inform eines zu verändernden 'Bedeutungs-Bewußtseins' der Einkäufer und ihres Entscheidungs- und Aufgabenfeldes an. Bringt man den Einkäufer dahin, sein Entscheidungsfeld als Grundlage für eine "schöpferische Gestaltung der Marktbeziehungen"¹ und eine "Einflußnahme auf die betriebswirtschaftlichen Vorgänge unter den Gesichtspunkten seines Einkaufswissens"² zu betrachten und nimmt man ihm gleichzeitig den denkbaren eigenen Eindruck, lediglich "Abwickler von Bedarfsmeldungen" zu sein, dann kann sich diese Bewußtseinsänderung auf die vorhandenen Arbeiten des Aufgabenfeldes in der Weise auswirken, daß in ihnen nun Beratungs-, Koordinierungs- und Rationalisierungsgehalt bzw. -funktionen gegenüber der Geschäftsleitung, anderen Teilbereichen der Unternehmung und sich

1 Trautmann =Wertanalyse im Einkauf= 14
Vgl. Benz =Beschaffungsplanung=

2 Trautmann =Wertanalyse im Einkauf= 14

selbst entdeckt werden¹.

Als konkrete Gestaltung dieser Gedanken könnte sich die Verwendung der Wertanalyse² auch im Einkauf anbieten, mit deren Hilfe Trautmann an zahlreichen praktischen Beispielen einen Ertragssteigerungseffekt in diesem Bereich (durch Ausgabenminderung, Analyse der Angemessenheit von Gütern für ihre Verwendungszwecke usw.) demonstriert³.

Die Anwendung der Wertanalyse nun allein auf die geschilderte Veränderung des Entscheidungsfeldes durch den Führungsstil zurückzuführen scheint aber eine nicht ganz widerspruchsfreie Aussage zu sein, denn man könnte ihre Einführung einfach der Anordnung eines Leitenden zuschreiben. Auf diesem Wege muß sich nun allerdings der beabsichtigte Erfolg dann nicht einstellen, wenn eben die Veränderung des Entscheidungsfeldes hinsichtlich seiner Erfolgsbeteiligung und -bedeutung übersehen wird. Damit ist aber bereits ausgesprochen, welches Gewicht der Führungsstil unter diesem von dem ersten abweichenden Anknüpfungspunkt spielen wird: Eine direkte Wirkung auf die Ertragssteigerung ist weder nachzuweisen, noch wahrscheinlich. Hingegen kann eine indirekte Verbindung vorliegen, wenn durch den Führungsstil ein formal (aufgrund der Leitungsbeziehung) denkbarer Erfolg auch annähernd in diesem Ausmaß materiell realisiert wird.

Wird also der Führungsstil im Einkauf (einer Industrieunternehmung) allein zur Intensivierung eines gegebenen Entscheidungsfeldes benutzt, ohne daß das Entscheidungs-

1 Vgl. Trautmann =Wertanalyse im Einkauf= 15

Diese Bewußtseinsänderung des Entscheidungsfeldes mit ihren Folgen für das Aufgabenfeld ist jedoch nicht als Änderung der Stellencharakteristika zu verstehen.

2 Zum Einsatz der Wertanalyse in der Unternehmung siehe vor allem Gutowski =Wertanalyse als pädagogische Aufgabe= 429-433

Demmer =Wertanalyse=

Kourim =Wertanalyse=

Orth =Wertanalyse=

3 Vgl. Trautmann =Wertanalyse im Einkauf= 107-122

feld in seiner Bedeutung für den Einkäufer verändert wird, dann ist die Wirkung auf den Ertrag sehr wahrscheinlich fast Null. Bezieht man dagegen diese Veränderlichkeit der individuellen und betrieblichen Bedeutung des Entscheidungsfeldes in Ertragsverbesserungsideen oder -maßnahmen mit ein, dann wird der Führungsstil im Sinne eines Katalysators am Gelingen bzw. dem Erfolg dieser Operation teilhaben können.

Für den Beschaffungsbereich von Handelsunternehmungen mit seiner an sich noch deutlicheren Beziehung zum Erfolg bzw. Ertrag gilt der geschilderte Zusammenhang bei Berücksichtigung der spezifischen Eigenarten derartiger Unternehmungen in gleicher Weise. Ähnlich einer denkbaren neuen Einschätzung des industriellen Einkaufs-Entscheidungsfeldes, ausgelöst durch den Führungsstil, liegt nun die durch seine veränderte Bedeutung zu beobachtende inhaltliche Wandlung des Aufgabenfeldes im Handel darin, daß sich der Einkäufer z.B. eines Warenhauses nicht mehr nur als "Aussucher, Absortierer, Ausmusterer und Posteneinkäufer"¹ verstehen soll, sondern daß er in die Rolle eines Produktentwicklers, der seine Produktauffassungen industriellen Unternehmungen vorgibt², hineinwächst.

b. Der Absatzbereich bzw. Verkauf

Der Absatzbegriff, in der Praxis weitgehend mit verkauften Warenmengen identifiziert, wird von Gutenberg innerhalb der "Schlußphase des gesamtbetrieblichen Umsatzprozesses"³ um "Maßnahmen..., die auf eine möglichst günstige Gestaltung der gesamten Verkaufstätigkeit und der gesamten Verkaufsverhältnisse eines Unternehmens gerichtet sind"⁴, erweitert. Diese hier verwendete Definition des Absatzes kennzeichnet den Begriff durch eine Reihe von

1 Vgl. Busch =Der Einkäufer= 44

2 Ebenda

3 Gutenberg =Grundlagen II= 2

4 Ebenda

Funktionen, die notwendig sind, "um die Produkte den Verbrauchern oder sonstigen Abnehmern zuzuführen"¹. Dabei haben sich weniger die Funktionen selbst als die Art ihrer Durchführung im Zeitablauf geändert, d.h. es ist eine Akzentverschiebung innerhalb des absatzpolitischen Instrumentariums (Absatzmethoden, Produkt- und Sortimentsgestaltung, Preispolitik, Werbung) in Wettbewerbswirtschaften insofern festzustellen, als die Techniken zur Entschleierung des anonymen Marktes (Marktforschung, Motivforschung) aufgrund steigender Massen- und Marktproduktion nicht nur im sekundären, sondern auch im tertiären Bereich ständig an Bedeutung zunehmen.

Im marktwirtschaftlichen System nimmt der Absatzbereich privater Unternehmungen unabhängig von ihrem Sachziel schon von jeher im Hinblick auf die Ertragsbildung eine dominierende Stellung ein. Ohne Zweifel ist das ein wesentlicher Grund dafür, daß das absatzpolitische Instrumentarium im Gegensatz zur Beschaffung eine langfristig anhaltende Elastizität demonstrieren muß, die immer wieder mit eigener Initiative und Maßnahmen der Wettbewerber (als Reaktion oder auch Aktion) in Gang gehalten wird. Dennoch hat sich der Absatzbereich in seinem inhaltlichen Kern dabei nicht geändert, so daß die von W. Koch vor zwanzig Jahren genannten hauptsächlich Funktionen des Vertriebs², wie

1. Vorbereitungsarbeit
2. Hereinholung von Aufträgen
3. Erledigung von Aufträgen
4. Laufende allgemeine Arbeiten
5. Hilfsfunktionen

auch heute noch diesen Bereich kennzeichnen (wobei 'Vertrieb' und 'Absatzbereich' hier als synonym stehen sollen)

Abgesehen von den außer im Einkauf auch im Absatzbereich (analog dann 'Verkauf') anzutreffenden Reisenden oder

1 Sundhoff =Absatzorganisation= 8

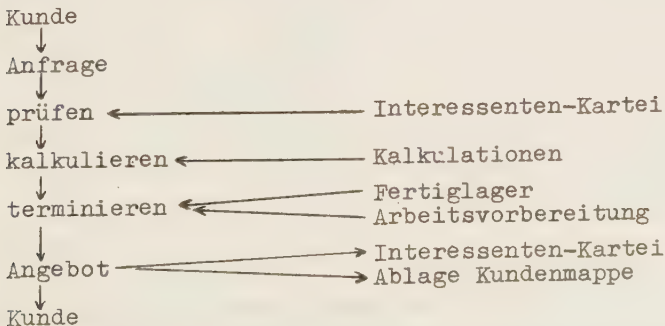
2 Vgl. Koch =Technik des Vertriebes= 142

Vertretern handelt es sich auch bei der Erfüllung der Absatzaufgabe überwiegend um Bürotätigkeiten, die teilweise als Umkehrung der im Beschaffungsbereich vorkommenden Arbeiten zu sehen sind. Das Aufgabenfeld einzelner Verkäufer bzw. Verkaufs-Sachbearbeiter ist dann bei einem entsprechenden Entscheidungsfeld weitgehend bestimmt durch Arbeiten wie z.B.

- Auftragsplanung
- Bestellvorbereitung
- Auftragseingangsbearbeitung
- Auftragsprüfung
- Auftragseingangsstatistik
- Auftragsbestätigung
- Umwandlung in Fertigungsaufträge
- Terminüberwachung
- Lagerhaltung und Warenanlieferung
- Anweisung der Auslieferung
- Versandabwicklung
- Auftragsauswertung
- Kunden- und Auftragsregistratur¹.

Wie eng bzw. starr jedoch einzelne Aufgabenfelder im Absatzbereich dabei noch formuliert werden, zeigen folgende Ablaufschemata für zwei Arbeiten:

1. Arbeitsablaufschema für Anfrage- und Angebotsbearbeitung²



1 Vgl. Stöbe =Angebotsabgabe und Auftragsabwicklung= 178

vgl. auch Gutenberg =Grundlagen II= 30-36

2 Vgl. Stöbe =Angebotsabgabe und Auftragsabwicklung= 180

2. Arbeitsablaufschema für Auslieferung von fälligen Aufträgen¹

- a) Fällige Aufträge oder Auftragsbestätigungen aus der Terminablage ziehen
- b) Prüfen der auszuliefernden Aufträge an Hand von Dispositionsunterlagen und Lagerkartei
- c) Lieferscheine aufgrund der Aufträge ausschreiben und abbuchen
- d) Versandvorschriften aus Versandkartei ergänzen
- e) Sendung ausliefern
- f) Ausgelieferte Ware berechnen.

Geht man von der sicher nicht unrealistischen Voraussetzung aus, daß das Entscheidungsfeld eines Verkäufers zunächst in gleicher Weise wie das des Einkäufers durch den Führungsstil veränderbar ist und damit bestimmte positive Auswirkungen auf das Aufgabenfeld gegeben sein können, so wird man angesichts dieser (s.o.) weitestgehend fixierten Aufgabenfelder jedoch skeptisch. In welcher Weise kann z.B. eine Steigerung der Initiative gegenüber Sachen und dem Arbeitsergebnis eine Ertragssteigerung im Aufgabenfeld einleiten, wenn der Verkäufer dem Ablaufschema nichts sinnvoll hinzuzusetzen vermag. Das Aufgabenfeld einer bürogebundenen Verkaufstätigkeit scheint also aus dieser Sicht in hohem Maße qualitativ konstant zu sein. Eine dann lediglich noch mögliche quantitative Variation des Aufgabenfeldes etwa derart, daß die Person sich zu Mehrarbeit bereitfindet, ist jedoch ebenfalls aufgrund des zumeist fest umrissenen Aufgabenfeldes so gut wie ausgeschlossen, während eine nur sporadische Mehrarbeit im Sinne sog. 'Überstunden' wegen des kurzfristigen Charakters der hier definierten Nachhaltigkeit entbehrt und insofern nicht infrage kommt.

Es ließe sich zwar einwenden, daß in der Funktion 'Hereinholung von Aufträgen' für jeden Verkäufer mithilfe eines beeinflussten Entscheidungsfeldes auch eine ertragssteigernde Wirkung des Aufgabenfeldes inszeniert

¹ Vgl. Stöbe =Angebotsabgabe und Auftragsabwicklung=
202

werden kann, doch muß auch hier wieder primär die Wirkung der rein ökonomischen Fakten bedacht werden, die (im industriellen Bereich) letztlich doch nicht durch den Einsatz des Führungsstils überspielt zu werden vermögen.

Versucht man demgegenüber das Entscheidungsfeld des Verkäufers ähnlich dem des Einkäufers in seiner individuellen Bedeutung in Ertragssteigerungsabsicht mithilfe des Führungsstils zu ändern, so zeigen sich unter dem Eindruck der Stellencharakteristika vergleichbare Ansätze, auch wenn sich hinter einem 'neuen Führungsstil im Verkauf', der etwa den "Kampf gegen die Zeitverschwendung in allen ihren Aspekten: nutzlose Kundenbesuche, unfruchtbare Verkaufsgespräche, mangelnde Differenzierung zwischen wesentlichen und minder wichtigen Aufgaben"¹ aufnehmen will, nur Leitungsinitiative bezüglich Rationalisierung bzw. selektiver Absatzpolitik verbergen mag. Dagegen bedeutet das Verkaufsargument, den Käufer von der Wirtschaftlichkeit und den Ersparniskonsequenzen eines angebotenen Gutes zu überzeugen², sicherlich keine gegenüber bisherigen Verkaufsgesprächen neue Erkenntnis, um die es sich rechtfertigen ließe, das Entscheidungsfeld von Geführten zu tangieren. Die Möglichkeit, eine Konkretisierung der vorangegangenen Momente innerhalb wertanalytischer Überlegungen auch in das Entscheidungsfeld des Verkäufers hineinzutragen, muß zwar grundsätzlich auch als gegeben angesehen werden, doch stehen der allgemeinen Befürwortung in der Vielfalt industriell gefertigter Güter, ihrer unterschiedlichen Konsumnähe sowie den Marktkonstellationen und daraus voneinander abweichender Absatzorganisation erhebliche Widerstände entgegen.

Somit liegt der Schluß nahe, daß in Industrieunternehmen unter dem Eindruck gegebener bestimmter Aufgaben-

1 Lüthy =Führungsstil im Verkauf= 372

2 ebenda

und Stellencharakteristika dem Führungsstil als Ertragssteigerungsmoment im Absatzbereich geringere Chancen eingeräumt werden müssen, denn es sind offensichtlich im Aufgabenfeld und damit verknüpften Entscheidungsfeld von Verkaufssachbearbeitern nur wenig Angriffspunkte für seinen erfolgversprechenden Einsatz zu erkennen.

In Handelsunternehmungen liegen die Verhältnisse offenbar prinzipiell nicht anders, denn hier besteht das Aufgabenfeld ebenso deutlich aus Arbeiten, die zum Verkauf eines angebotenen oder nachgefragten Gutes gehören. Diesem Aufgabenfeld liegt auch hier wieder ein bestimmtes und ebenfalls veränderbares Entscheidungsfeld zugrunde, wenn man davon ausgeht, mit dem Führungsstil eine Erhöhung etwa der Initiative gegenüber dem Arbeitsergebnis erreichen zu wollen. Eine Umsetzung dieser Beeinflussbarkeit in eine Ertragssteigerung aus dem Aufgabenfeld ist jedoch dort besonders von der erwähnten Angemessenheit des Gutes in den Augen des Nachfragers abhängig, so daß damit eine Restriktion für den Führungsstil begründet wird. Hinzu kommt, daß z.B. Kaufhäuser vor allem einem Grundsatz in ihrer Verkaufspolitik folgen: "Hat der Kunde einen bestimmten Wunsch hinsichtlich Farbe, Qualität oder modischer bzw. geschmacklicher Eigenart der Ware und diesem Wunsch kann nicht entsprochen werden, so darf kein guter Verkäufer versuchen, ihm aus den vorhandenen Beständen etwas verkaufen zu wollen, d.h. etwa mit geschicktem Verkaufsgespräch seinen Kaufwunsch in die gewünschte Richtung leiten. Verkäufer dieser Art könne man in einem Kaufhaus nicht dulden."¹

Aus der sowohl für industrielle Unternehmungen als auch für Banken und Versicherungen leistungsmäßig bedingten Eigenart ergibt sich hier wie dort eine objektmäßige Gliederung auch im "Absatzbereich". Trotz der zwischen sekundärem und tertiärem Sektor stark abweichenden Leistungs-

¹ Claessens, Fuhrmann, Hartfiel, Sirwas = Angestellte und Arbeiter= 106

bzw. Güterarten ist aber im Hinblick auf den Führungsstil und seine Ertragssteigerungskraft auch bei Banken und Versicherungen kein neuer Gesichtspunkt zu entdecken. Auch hier wieder das Bild eines Entscheidungs- und Aufgabenfeldes mit zahlreichen Funktionen des Stelleninhabers, wobei als charakteristisch gilt, daß "ein von der Versicherung oder Bank verfolgtes Sachgebiet meist in e i n e r Abteilung begonnen und zu Ende geführt werden muß"¹, doch sind "den qualifizierten Sachbearbeitern jeweils ein bis zwei Hilfskräfte (Stenotypistinnen, unselbständige Hilfssachbearbeiter) zugeordnet, die sie von notwendiger Routinearbeit entlasten"².

Da sich im Falle der Bank- und Versicherungsunternehmung das Arbeitsergebnis bzw. der Ertrag regelmäßig nur nach Fakten (in Form schriftlicher Aufzeichnungen) in Einzelentscheidung und Konferenzen richtet, muß damit sogar eine Beeinflußbarkeit des Entscheidungsfeldes und dann um so mehr jene des Aufgabenfeldes durch den Führungsstil infrage gestellt werden.

Insgesamt bietet somit der Absatzbereich von Unternehmungen des sekundären und tertiären Bereiches kaum eindeutige Anknüpfungspunkte für eine Ertrags- bzw. Wachstumsneigung von Unternehmungen inbezug auf den Einsatz des Führungsstils.

c. Der Finanzbereich

Sämtliche Aktivitäten des Beschaffungs-, Herstellungs- und Absatzbereiches durchziehen bekanntlich als nominale Auswirkungen realer Güterbewegungen in der Unternehmung den Finanzbereich. Ziel des im weitesten Sinne als Oberbegriff der Finanz- und Betriebsbuchhaltung, Finanzplanung und Statistik zu verstehenden Finanzbereiches ist

1 Claessens, Fuhrmann, Hartfiel, Zirwas = Angestellte und Arbeiter= 53

2 ebenda, 54

einmal die Aufrechterhaltung des finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts und zum anderen die kosten- und leistungsmäßige Durchdringung des Unternehmungsgeschehens zur Sichtbarmachung des kalkulatorischen Erfolges.

Trotz des in einen extrovertierten (Finanzbuchhaltung, Finanzplanung) und introvertierten Teil (Betriebsbuchhaltung) trennbaren Finanzbereichs handelt es sich fast ausnahmslos um Bürotätigkeiten. Unter der Voraussetzung eines gegebenen Finanz- und Abrechnungssystems in der Unternehmung sind die daraus erwachsenden Aufgabenfelder der Geführten dann weitgehend durch bestimmte gleichbleibende Arbeiten und deren feste Relationen zueinander gekennzeichnet.

Eine umfangmäßige und inhaltliche Änderung des Aufgabenfeldes der Geführten wird daher nur in solchen Fällen auftreten, wenn z.B. der Übergang auf ein anderes Rechnungssystem, etwa von der Voll- zur Teilkostenrechnung oder von der Ist-Kosten-Rechnung zur Plankostenrechnung, beabsichtigt ist. Diese Änderung der individuellen Aufgabenfelder ist aber einmal nur kurzfristiger Natur, denn langfristig diktiert das neue Rechnungssystem ebenfalls wieder gleichsam konstante Aufgabenfelder; zum anderen erfolgt sie nicht gleichmäßig für jedes einzelne, sondern wegen der Vielzahl im Finanzbereich zusammengefaßter heterogener Aufgabenfelder in unterschiedlichem Ausmaß im Rahmen einer primär sachlichen Gesamtkonzeption, die nicht durch das Entscheidungsfeld vorbereitet zu werden braucht, also entgegengesetzt, wie es z.B. im Beschaffungsbereich der Fall war.

Daraus läßt sich ableiten, daß einmal die Aufgabenfelder im Finanzbereich unter dem gegebenen Rechnungssystem keinen Berührungspunkt für eine ertragssteigernde Änderung bieten und andererseits die veränderte Bedeutung eines artmäßig bestimmten Aufgabenfeldes innerhalb heterogener Aufgabenfelder infolge der integrativen Verknüpfung keinen Sinn hat. Verändert man dagegen die

Bedeutung mehrerer Aufgabenfelder (positiv und negativ!), so muß dem eine homogene sachliche Gesamtkonzeption zugrunde liegen, die wegen der Heterogenität des Finanzbereiches nicht durch einen Führungsstil (als Beeinflussung des Entscheidungsfeldes) abzudecken ist.

Mithin kann dem Führungsstil inbezug auf das Entscheidungs- und Aufgabenfeld von Geführten im Finanzbereich noch weniger eine ertrags- bzw. wachstumsstimulierende Wirkung zugesprochen werden.

3. Der Fertigungsbereich

Der ausschließlich in industriellen Unternehmungen vorhandene Fertigungsbereich ist bekanntlich stark durch Maschinen und technische Aggregate geprägt und erfüllt durch die gleichzeitige Anwesenheit des Menschen eindringlich jenen Tatbestand, der in der Literatur als sog. "Mensch-Maschine-System" bekannt ist¹. Für derartige Systeme ist die "zeitliche, räumliche sowie verrichtungs- und objektmäßige unmittelbare Abhängigkeit der beiden Aktionsträger"² Mensch und Maschine kennzeichnend. "Das Zusammenwirken von Mensch und Technik, wie es sich etwa im Bedienungsfeld einer Maschine entwickelt"³, deutet darauf hin, daß "weder die Leistung des Menschen noch die des Sachmittels... isoliert betrachtet im Rahmen des organisatorischen Verrichtungszusammenhanges denkbar (ist), so daß in diesem Falle Menschen und Sachmittel eine geschlossene Einheit bilden"⁴. Es wird betont, daß das

- 1 Wegner =Systemanalyse und Sachmitteleinsatz=. Wegner nennt in diesem Zusammenhang Mensch-Sachmittel-Aktionseinheiten (S. 52), während Kosiol von Mensch-Mechanismen-Arbeit spricht. Vgl. Kosiol =Betriebswirtschaftslehre= 184-186; Rühl =Systeme=; vgl. auch die grundsätzlichen Ausführungen zum System bei Kosiol, Szyperski und Chmielewicz =Systemforschung= 337-378
- 2 Wegner =Systemanalyse und Sachmitteleinsatz= 52
- 3 Rühl =Systeme= 114
- 4 Wegner =Systemanalyse und Sachmitteleinsatz= 52

Leistungsvermögen eines derartigen Systems nur aus der Kombination der Teilkapazitäten der Faktoren entsteht, wobei eine gewisse Disproportionalität in Form von Leistungsreserven des einen oder anderen Teils auftreten kann¹.

Wenngleich Mensch und Maschine im Fertigungsbereich häufig ein geschlossenes Ganzes bilden, kann damit jedoch nicht auf eine Differenzierung dieser Systeme und ihrer Aufgabenfelder im Hinblick auf ihre Ertragswirksamkeit durch den Einsatz des Führungsstils verzichtet werden.

Mensch-Maschine-Systeme der Art, daß der Mensch sich der Maschine bedient (z.B. Preßlufthammer)² oder eine Maschine bedient (z.B. mechanische Stanze)³, lassen sich nicht mit Systemen identifizieren, in denen der Mensch sich lediglich auf die Kontrolle der mechanischen Prozeßsteuerung oder die Bedienung bei mechanischer Kontrolle zurückziehen kann⁴.

Diese beiden grundsätzlichen Systemausprägungen weisen nun in Umfang und Art ungleiche Entscheidungs- und Aufgabenfelder auf, denn offensichtlich erfordert die Bedienung einer Maschine bzw. die Arbeit mit oder an ihr andere Tätigkeiten bzw. Arbeitsgänge und Entscheidungsfeldmomente als die beobachtende und auch bedienende Kontrolle selbsttätig ablaufender Prozesse, wie sie z.B. in modernen Erdöl-Raffinerien anzutreffen sind, wo nur wenige Personen den gesamten technischen Vorgang überwachen und kontrollieren. Zwangsläufig ergeben sich von daher nun auch unterschiedliche Veränderungsmöglichkeiten des Aufgabenfeldes mit ihren Auswirkungen auf eine mögliche Ertragssteigerung. Während nämlich in Mensch-Maschine-Systemen der ersten Kategorie eine Ertragssteigerung weit-

1 Rühl =Systeme= 114

2 Vgl. Bornemann =Betriebspsychologie= 18 sowie Kosiol =Betriebswirtschaftslehre= 185

3 ebenda

4 Vgl. ebenda, 185-186

gehend durch die Komponenten des menschlichen Leistungsfeldes determiniert und begrenzt wird, ist der mechanisch gesteuerte, lediglich vom Menschen kontrollierte und beobachtete Ertrag und seine Steigerung weniger problematisch: Eine gewünschte Ertragssteigerung z.B. etwa durch Erhöhung der Aggregatgeschwindigkeit fordert innerhalb bestimmter technischer Grenzen keine proportional steigende Aufmerksamkeitsleistung des Kontrollierenden. Eine Überschreitung optimaler Geschwindigkeiten von Aggregaten, die dann dem Kontrollierenden doch eine überproportional steigende Arbeitsleistung abverlangt hätte, wird aber schon aus ökonomischen Gründen nicht vertretbar sein, um so weniger, da die menschliche Kontrolle mechanischer Prozeßsteuerung ja kein prophylaktischer Vorgang sein kann, sondern bereits Geschehenes, häufig nicht unmittelbar Reparables, beurteilt.

Daraus folgt zwangsläufig, daß Mensch-Maschine-Systeme, in denen das Aufgabenfeld von Beschäftigten durch bestimmte, der Kontrolle mechanischer Prozeßsteuerung dienende Arbeiten bzw. Arbeitsgänge gekennzeichnet ist, primär eine aktive Änderung des Aufgabenfeldes (und über ein zu veränderndes Entscheidungsfeld) nicht zulassen, es sei denn, das ganze System wird verändert. Aus diesem Grunde braucht bei einem gegebenen Mensch-Maschine-System dieser Art eine Ertragssteigerung mithilfe des Führungsstils gar nicht erst in Betracht gezogen zu werden.

Wendet man sich nun den erstgenannten Mensch-Maschine-Systemen zu (Mensch bedient sich der Maschine in seinem Aufgabenfeld; Mensch bedient die Maschine), dann können hier auch jene hinzugerechnet werden, die organisatorisch aus einer arbeitsteiligen Zentralisation bestimmter Einrichtungen oder Objekte entstehen, denn die gemeinte gruppenweise Werkstatt- und Takt- bzw. (Fließ-)fertigung bestimmt weitestgehend das Bild industrieller Herstellung.

Das individuelle Aufgabenfeld der in diesem Bereich beschäftigten Personen ist damit ebenfalls in hohem Maße von der technischen Komponente vorbestimmt. Im Falle fertigungsbezogener Arbeit in einem derartigen Mensch-Maschine-System liegt es daher möglicherweise auch nahe, eine Beeinflussung des Entscheidungsfeldes zur Erzielung einer höheren Effizienz des Aufgabenfeldes nicht allein durch Betonung der Bedeutung des Entscheidungsfeldes, sondern mit der Modifikation seiner sachlich-technischen Komponente zu erreichen, an der dann allerdings der Führungsstil nicht teilhaben könnte.

Da eine Modifikation der technischen Komponente, die im gesamten Fertigungsbereich zwar kontinuierlich verläuft, für den einzelnen Beschäftigten oder die Beschäftigtengruppe jedoch über viele Perioden hinweg aufgrund kalkulatorischer Abschreibung sowie Finanz- und Investitionsplanungen im wesentlichen konstant bleiben wird, kann nun doch die Notwendigkeit auftreten, das Aufgabenfeld bei der gegebenen technischen Installation mit dem Ziel eines höheren Ertrages zu tangieren. Die Besonderheit fertigungsbezogener Tätigkeit in diesen Mensch-Maschine-Systemen liegt dann aber darin, daß eine Beeinflussung des Entscheidungsfeldes (soweit es noch als solches erkennbar ist) im Hinblick auf ein zu verbesserndes Aufgabenfeld deutlicher, als es bei administrativen Tätigkeiten der Fall ist, vom Leistungsfeld her determiniert und begrenzt wird.

Das Problem des ertragswirksamen Führungsstils verlagert sich damit vorwiegend auf die Ebene des Leistungsfeldes, d.h. es muß nun die genannte physische Leistungsbereitschaft in Verbindung mit dem physiologisch möglichen Leistungswillen angesprochen werden. Letztlich läuft die Konfrontation mit dieser Restriktion auf die Überwindung eines generell im Führungsstil enthaltenen, aber im Fertigungsbereich überwiegend unter besonderen Bedingungen auftretenden Problems hinaus: Sender und Empfänger eines

Beeinflussungsimpulses müssen zur Erzielung der gewünschten Wirkung über eine in der Modulation bestimmte und adäquate physische und psychische Abgabe- und Empfangsbereitschaft verfügen. Speziell die Empfangsbereitschaft ist aber wieder eng mit einem "gesetzmäßigen Wechsel der menschlichen Leistungsbereitschaft"¹ verknüpft, derart, daß die organisch-biologisch bedingte Leistungsbereitschaft weitgehend über die Einsatzintensität des menschlichen Leistungsfeldes und damit des Entscheidungs- und Aufgabenfeldes bestimmt. Innerhalb dieses einem Zirkelschluß nahestehenden Zusammenhanges soll nicht die fast grotesk klingende Aussage konstruiert werden, daß der Führungsstil nur zu einer bestimmten Zeit des 24 Stunden-Tages in Abhängigkeit vom Leistungsfeld wirksam einsetzbar sei, jedoch kann soviel daraus entnommen werden, daß das Leistungsfeld eines Beschäftigten z.B. innerhalb einer im Fertigungsbereich häufig zu beobachtenden Nachtschicht im Gegensatz zur Tagesschicht praktisch unbeeinflußbar bleibt, mithin jegliche Intensivierung des Entscheidungsfeldes zur Ertragssteigerung des Aufgabenfeldes dann wirkungslos bleiben muß.

In einer der wenigen veröffentlichten empirischen Studien aus dem Fertigungsbereich einiger Unternehmungen machen Symanowski und Vilmar auf dieses Phänomen sehr eindringlich aufmerksam². Darüber hinaus muß man aus dieser Arbeit den Eindruck gewinnen, daß entweder aus oberflächlicher "Einsicht" in die mangelnde Eignung oder Ignoranz seitens der Führenden eine Leistungs- bzw. Ertragssteigerung mithilfe des Führungsstils ohnehin völlig zugunsten der Geldprämie, "die oft einen erheblichen Teil des Gehalts ausmacht, auf den man nicht verzichten kann"³, ent-

1 Graf =Arbeitsphysiologie= 15

2 Vgl. Symanowski und Vilmar =Welt des Arbeiters=; vgl. auch bedingt Schwarzer =Was ist eine Frau wert?= 56-62

3 Symanowski und Vilmar =Welt des Arbeiters= 44

fällt. Andererseits sorgt die erzwungene Disziplin auch implizit für eine gewisse, allerdings nur vordergründige Ertragssteigerung, denn "jeder muß ja auf das fertige Werkstück seinen Namen schreiben. Wenn was schlecht ist, kriegt er eins ausgewischt, und deshalb ist er gezwungen, genau zu arbeiten"¹.

Daß im Fertigungsbereich nicht nur eine weitgehende Negation des Führungsstils, sondern auch eine nur geringe Berücksichtigung des Leistungsfeldes weit verbreitet zu sein scheint, andererseits die erzielbaren Erfolge dann jedoch auf tönernen Füßen stehen, beleuchtet eine Zeitungsnotiz, die schwedische Verhältnisse schildert². Danach sei in schwedischen Unternehmungen eine Verminderung der Geschwindigkeit am laufenden Band (Fließarbeit) als eine wesentliche, durch sog. wilde Streiks artikuliert Forderung gestellt worden³. Beobachter hätten daraufhin den Eindruck gewonnen, daß die durchgeführten Rationalisierungen "allzu harte Forderungen an die psychische und physische Leistungskraft der Arbeiter gestellt haben, die diesem Druck oft nicht mehr standhalten können"⁴.

Faßt man also zusammen, so zeigt sich zum einen der Tatbestand, daß bestimmte Aufgabenfelder im Fertigungsbereich von sich aus (über ein zuveränderndes Entscheidungsfeld) gar nicht mit einer Ertragssteigerungsabsicht ansprechbar sind, andererseits erscheinen Aufgabenfelder zwar qualitativ und/oder quantitativ modifizierbar, doch liegt dann wegen der engen Verbindung zum restriktiv wirkenden Leistungsfeld wieder nur eine ganz geringe Variationsbreite vor, die nach wenigen Beobachtungen aus der Praxis nicht einmal durch den Einsatz des Führungsstils auszufüllen versucht wird. Somit ist eine Wachstumsnei-

1 Symanowski und Vilmar =Welt des Arbeiters= 46

2 Vgl. =Streikwelle= 17

3 ebenda

4 ebenda

gung von Industrieunternehmungen unter dem Eindruck der Stellen- und Aufgabencharakteristika des Fertigungsreiches bzw. des Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfeldes ebenfalls nicht zu erkennen.

4. Der Bereich Forschung und Entwicklung

Forschung und Entwicklung, hier als Ganzes gesehen, spielt für eine Vielzahl industrieller Unternehmungen als "die gesamte betriebliche Tätigkeit, die darauf gerichtet ist, dem Unternehmen neue Erkenntnisse für mögliche neue oder verbesserte Erzeugnisse, neue oder verbesserte Verfahren und neue Anwendungsmöglichkeiten zu gewinnen und nutzbar zu machen"¹, eine hervorragende Rolle bei der Ertragsbildung und -steigerung. Unternehmungen, die ihre Entstehung der Realisierung eines naturwissenschaftlichen Forschungsergebnisses verdanken, sind mit diesem Beginn schon vor die Notwendigkeit weiterer Forschung und Entwicklung (im folgenden F & E abgekürzt) gestellt, denn der Vorsprung des die Idee realisierenden schöpferischen Unternehmers im Sinne Schumpeters wird in der Regel kurzfristig von seinen Imitatoren eingeholt². Aber auch ohne eine derartige Unternehmungsgründung sind industrielle Unternehmungen aus Absatz- und damit letztlich Existenzgründen gezwungen, ihre F & E nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern zu intensivieren³.

Der hohe Ungewißheitsgrad ertragsmäßiger Verwertbarkeit industriell betriebener F & E und die nicht selten zu-

1 Mellerowicz =Forschungs- und Entwicklungstätigkeit= 10; vgl. Strebel =Forschung und Entwicklung=, Schätzle =Forschung und Entwicklung=, Brockhoff =Forschungsaufwendungen= 327-348

2 Vgl. Mellerowicz =Forschungs- und Entwicklungstätigkeit= 13 und 35

3 Nicht zuletzt liegt der Wert industriell betriebener Forschung nach Mellerowicz auch darin, "einen vielseitigen und geistig beweglichen Mitarbeiterstab mit einem möglichst großen Erfahrungsschatz heranzubilden". Vgl. Mellerowicz =Forschungs- und Entwicklungstätigkeit= 11

fallsbedingten Erkenntnisse verlangen einerseits nach einer angemessenen Systematisierung der F & E-Arbeit. Andererseits werden diese Intentionen aber durch die hier extrem enge Vermaschung von intellektuellem Gesamtfeld und fachspezifischem Entscheidungs- und Aufgabenfeld der Person durchkreuzt. Dennoch ist nur aus dieser Verbindung bei gegebenen sachlichen Hilfsmitteln der Ertrag ableitbar.

Die Erfüllung der F & E-Aufgaben wird in "großen" Unternehmen in der Regel Gruppen (Forschungsteams) für bestimmte Projekte übertragen. Diese können mit Mellerowicz unterschiedliche Arbeitsweisen praktizieren¹:

1. Jedes Teammitglied arbeitet getrennt von den anderen und versucht, seinen eigenen Hypothesen und Lösungswegen zu folgen. Eine Koordinierung fehlt weitgehend.
2. Eine zentrale Entwicklungsabteilung bestimmt für jedes Mitglied eines Forschungs- und Entwicklungsteams den Tätigkeitsbereich. Dadurch bestehen geringe Möglichkeiten zur Entwicklung von Eigeninitiative und eigenen Lösungsvorstellungen des Problems.
3. Innerhalb des Forschungs- und Entwicklungsprojektes werden Leitlinien bzw. Teilziele für die Arbeit des Teams festgelegt. Teilziele können nach exakt beschriebener Forschungs- und Entwicklungsaufgabe End- und Zwischentermine sein, bis zu denen Arbeiten ausgeführt sein sollten - ebenso die Einhaltung der veranschlagten Durchführungskosten. Lösungsmöglichkeiten und -wege sollen inform von Mitarbeiterbesprechungen erarbeitet werden, wobei insgesamt dem Mitarbeiter größere Freiheiten als bei 1. und 2. zugestanden werden.

Die der F & E bestimmter Unternehmen in steigendem Umfang zugewiesene Rolle, zum Unternehmungswachstum beizu-

¹ Vgl. Mellerowicz = Forschungs- und Entwicklungstätigkeit= 90-91

tragen¹, lenkt das Augenmerk zwangsläufig auf die Problematik, die Effizienz der F & E pro Periode zu erhöhen, und zwar um so mehr, da offenbar eine sinkende Produktivität der F & E bei oder durch steigende Kosten zu beobachten ist². Amerikanische Beiträge beschäftigen sich demzufolge bevorzugt mit dieser Frage, zu deren Beantwortung formale Planungstechniken und psychologische Hilfsmittel bezüglich ihrer Eignung diskutiert bzw. angeboten werden³, wobei hier nun besonders der Führungsstil herauszuheben ist.

Die Stellen- und Aufgabencharakteristika im F & E-Bereich zu bestimmen, bereitet insofern Schwierigkeiten, als wegen der Projektbindung der Tätigkeiten und ihrer daraus folgenden unvorhersehbaren Veränderung durch entsprechend neu auftretende Schwerpunkte des Projekts bis hin zu einer möglichen völligen Einstellung, typische konkrete Aufgabenfelder nur in geringem Umfang vorhanden sein werden. Daher muß der Führungsstil selbst bei einem veränderbaren Entscheidungsfeld in jedem Falle das unmittelbare, konkrete Aufgabenfeld berücksichtigen. Grundsätzlich wird man jedoch davon ausgehen können, daß das individuelle Aufgabenfeld in der F & E in unterschiedlichem Umfang von der Suche und dem positiven oder negativen Nachweis neuen bzw. modifizierten Wissens geprägt und letztlich durch das Ausmaß innovativer und kreativer⁴ Fä-

1 Unternehmungen bemessen diesen Beitrag zumeist nach dem Anteil, den die in vergangenen Perioden noch nicht vorhandenen Produkte am Gesamtabatz bzw. Umsatz der gegenwärtigen Periode haben. Andererseits besteht die Möglichkeit, zu geringe F & E allgemein oder in bezug auf ein vorhandenes Produkt nach dem Rückgang des Absatzes bzw. der Kundenzahl zu beurteilen, vgl. Roche =Profits from Research= 157-167

2 Vgl. Cook =R & D More Productive= 145

3 Vgl. u.a. Walters =Research Management= 127-161;

Chorafas =Industrial Research= 181-198;
ders. =Aufgaben der Forschung=
Roman =Research and Development= 177-182 und 268-301;
Wieland =Forschung und Entwicklung= 12-13 und 17-19

4 Zur Definition der Kreativität vgl. u.a.
Gregory =Management of Intelligence= 181-190;
Walters =Research Management= 144

higkeiten der Person in seiner Dynamik bestimmt wird.

Naturwissenschaftliche Forschung im weitesten Sinne ist dabei in zunehmendem Maße in Unternehmungen neben kombi-nativer Denktätigkeit auf Aggregate ausgerichtet bzw. von ihnen abhängig und zu diesem Zweck an bereits vor-handene Aggregate und sonstige technische Hilfsmittel ge-bunden. Das bedeutet nun, daß selbst bei inhaltlich-sachlich sich ändernden Aufgabenfeldern in der F & E ein beträchtlicher Teil derselben auch vom technischen Potential des Entscheidungsfeldes vorbestimmt ist und diese Tendenz im Verlauf des Forschungsprozesses sogar noch steigen kann (Großforschung). Je weiter ein Ent-scheidungs- und Aufgabenfeld bekanntlich aber technisch bestimmt ist, desto geringer sind die Möglichkeiten der qualitativen und/oder quantitativen Variation seitens der Person selbst und damit eo ipso auch im Wege des Führungsstils. Mithin muß mit einer im Trend kapitalin-tensiver werdenden F & E die Möglichkeit, Entscheidungs- und den Ertrag der Aufgabenfelder von dort Beschäftigten mithilfe des Führungsstils zu beeinflussen, immer gerin-ger werden, so daß unter diesem Gesichtspunkt an seinen Einsatz keine Ertragssteigerungserwartungen geknüpft werden sollten.

Wird dagegen beabsichtigt, die Bedeutung eines herkömm-lichen Entscheidungsfeldes in Richtung auf eine stärkere Beachtung rationaler Momente zu lenken, um damit die Ef-fizienz des Aufgabenfeldes zu erhöhen, dann kann zusätz-lich zur Dominanz der erstgenannten Beobachtung ein Wi-derspruch auftreten, der darin besteht, daß die Betonung rationaler Momente

- a) insgesamt für ein F & E-Team die Aufgaben- und ent-sprechend auch die Entscheidungsfelder systematisiert und dadurch gegenüber einem 'a-rationalen' Zustand verkleinert, das Team dadurch aber effizienter zu werden verspricht,

- b) aber entsprechend der intellektuellen Eigenart von F & E-Tätigkeiten die Mitglieder innerhalb des Teams (noch) größtmögliche Selbständigkeit zur Entfaltung innovativer und kreativer Fähigkeiten erwarten, da subjektiv nur auf dieser Basis ein individuell optimal beurteilter Erfolg entstehen könne.

Dieser Gegensatz wird aber weitestgehend schon in der für das Team mit Sicherheit geschrieben oder ungeschriebenen existierenden Arbeitsweise vorweggenommen sein, so daß der Führungsstil dabei höchstens unterstützende, nicht aber Initiativfunktion erhält.

Somit wird im allgemeinen die Neigung des industriellen, vorwiegend aggregatdeterminierten Forschungs- und Entwicklungsbereiches, auf den Einsatz des Führungsstils beschleunigt und nachhaltig ertragssteigernd zu reagieren, in nicht nennenswertem Umfang vorhanden sein.

S c h l u ß

Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Wachstum von Unternehmungen als langfristiger Prozeß spielt sich stets auf der Ebene der produktiven Faktoren ab und könnte durch deren mengenmäßige Zunahme charakterisiert werden, wenn damit gleichzeitig eine Aussage über den Umfang der Erstellung von Gütern und Diensten, den Ertrag, gemacht würde. Da das jedoch infolge gesamtwirtschaftlicher, branchenmäßiger und einzelbetrieblicher Wechsellagen nicht der Fall sein kann, empfiehlt sich die Kennzeichnung einer wachsenden Unternehmung allein durch die produktiven Faktoren nicht. Letztlich ist für jedes Wachstum von Einzelwirtschaften der Ertrag in der Voraussetzung seiner marktmäßigen Verwertung von entscheidender Bedeutung.

Der Ertrag als Ergebnis der Verknüpfung von Produktionsfaktoren ist erst durch die denkende, lenkende und ausführende Einwirkung des Faktors Arbeit in der gewünschten Form erzielbar, so daß der auf Menschen bezogene Führungsstil damit seine Verbindung zum Ertrag bzw. Unternehmungswachstum erhält.

Das Wachstum von Unternehmungen in Wettbewerbswirtschaften entsteht aus einem zunehmend bunter werdenden Strauß eigener und fremder Initiativen und verlangt einerseits den sich komplizierenden differenzierten Einsatz eigenen geistigen und sachlichen Potentials sowie die Beachtung staatlicher Handels-, Finanz- und Steuerpolitik, allgemein also staatlicher wirtschaftspolitischer Aktivität.

Unter der Voraussetzung der menschlichen Ingangsetzung und des Eingreifens in den Produktionsprozeß ließen sich Ertrag bzw. Wachstum nach der Art ihrer Entstehung durch wesentliche Momente voneinander abheben und bildeten damit unterscheidbare Wachstumsarten innerhalb der Unter-

nehmungen. Da der Faktor Betriebsmittel, wie eingangs betont, sowohl auf die fertigungsbezogene als auch auf die administrative Arbeitskapazität ausstrahlt, wurde mit der vorgenommenen Klassifizierung realer Unternehmungen im Hinblick auf die Rolle des Führungsstils in ihnen kein Präjudiz geschaffen.

Nimmt man den Ertrag zum Maßstab für das einzelwirtschaftliche Wachstum, dann ist die Verbindung zum Faktor Arbeit und dem für ihn gedachten Führungsstil über den jeweiligen Einzelertrag bestimmter Tätigkeiten in Unternehmungen herstellbar. Die den Gesamtertrag konstituierenden Einzelerträge müßten, wenn der Führungsstil für das Unternehmungswachstum bedeutungsvoll sein soll, neben oder zusätzlich zur Kombination sachlicher Faktoren, durch diesen nachhaltig bzw. langfristig beeinflussbar sein. Da auf diesen Punkt in der Literatur nur vage oder gar nicht eingegangen wird, lag es nahe, diesen Zusammenhang aus dem Blickwinkel eines individuellen, mit dem Aufgabenfeld verbundenen Entscheidungs- und Leistungsfeldes zu untersuchen.

Diese Ausführungen wurden eingeleitet mit der Diskussion des Problems, ob der Führungsstil, wie vereinzelt gefordert, einer operationalen Definition zugänglich sei und damit der Forschung u.U. ein gewisser Fixpunkt geliefert würde. Diese Frage konnte nicht mit Ja beantwortet werden, da der Begriff des Führungsstils a) keine geborene Operationalität enthält und b) seine gekorene Operationalität aufgrund der ständigen Änderung der Realität keine intersubjektiv anerkannten sicheren Feststellungsoperationen zuläßt. Da die gekorene Operationalität des Führungsstils aus dem Jahre 1970 keinesfalls der aus 1975 oder 1980 entsprechen wird, kann eine langfristig gültige Operationalität nicht als Basis weiterer Forschung benutzt werden.

Die Ausführungen zur Operationalität des Führungsstils wurden anschließend ergänzt durch den Hinweis auf sachliche und humane Bestimmungsgründe, die einmal mehr auf die Schwierigkeit, einheitliche Feststellungsoperationen zu erkennen, aufmerksam machen sollten, im wesentlichen aber unter dem Aspekt einer erstrebten Ertragssteigerung standen.

Die Betrachtung bestimmter Wirtschaftssektoren im Hinblick auf ihre mögliche Eignung, den Ertrag sektoral typischer Aufgabenfelder durch die Anwendung des Führungsstils zu steigern, erbrachte kein einheitliches Bild, da der primäre Sektor keinesfalls, der sekundäre in ganz geringem Umfang und der tertiäre Sektor nur bedingt auf den Führungsstil hin ansprechbar erschienen.

Aus den sich dann auf die einzelnen Bereiche unterschiedlicher Unternehmungen konzentrierenden Ausführungen konnte eine Widerlegung des ersten Eindrucks im großen und ganzen nicht erzielt werden, so daß in dieser Sicht der Einfluß des Führungsstils auf das Unternehmungswachstum als nicht vorhanden angesehen werden mußte, da in keinem Falle die Mehrzahl der Unternehmungsbereiche positiv auf diesen zu reagieren vermochte.

Dem möglichen Einwand, daß dieses Ergebnis nur auf der Basis einer konventionellen Unternehmungsorganisation entstehen könne, ist entgegenzuhalten, daß sich die tägliche Erfahrung dieser Konzeption auf noch nicht absehbare Zeit bei der überwiegenden Mehrheit der Einzelwirtschaften immer wieder bestätigt. Den 'modernen' sog. Management-Techniken, wie Management by objectives, brainstorming, zero-defects, Synektik etc. wird zwar eine außergewöhnliche Ertragssteigerungsfähigkeit nachgerühmt, doch handelt es sich hierbei sowohl um organisatorische als auch ad hoc-Lösungen, die aber zu ihrer Realisierung stets eines Hintergrundes in Form bestimmter Entscheidungs-, Aufgaben- und Leistungsfelder bedürfen.

Literaturverzeichnis

Abeglen, Walter E.:

=Unternehmensleitung= Die Organisation der Unternehmensleitung - Versuch einer Theorie. Zürich 1966.

Abramowitz, Moses:

=Resource and Output Trends= Resource and Output Trends in the United States since 1870. In: AER, Papers and Proceedings, Vol. 66, 1956, S. 5-23.

Adler, Franz:

=Quantitative Untersuchung= Quantitative Untersuchung in der Wissenssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie, N.F. 5. Jg. 1953, S. 309-320.

Albach, Horst:

=Theorie des wachsenden Unternehmens= Zur Theorie des wachsenden Unternehmens. In: Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums. Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. Bd. 34, Berlin 1965, S. 9-97.

Allport, Gordon W.:

=Persönlichkeit= Persönlichkeit. Deutsche Übersetzung von "Personality - A psychological Interpretation", New York 1938. Übertragen und hrsg. von Helmut v. Bracken. Stuttgart 1949.

Angermann, Adolf:

=Kybernetik= Kybernetik und betriebliche Führungslehre. In: BFuP, 11. Jg. 1959, S. 257-267.

Ansoff, H. I.:

=Strategies= Strategies for Diversification. In: New Decision Making Tools for Managers. Hrsg. E. C. Bursk und J. F. Chapman. Cambridge/Mass. 1963, S. 309-333.

Aristoteles:

=Hauptwerke= Hauptwerke. Ausgewählt, übersetzt und eingeleitet von Wilhelm Nestle. Stuttgart 1963.

Bass, Bernard M.:

=Leadership, Psychology= Leadership, Psychology, and organizational Behavior. New York 1960.

Bauchet, Pierre:

=Planification= La Planification française - Vingt Ans d'Expérience. Paris 1966.

Baumol, W. J.:

=Business Behavior= Business Behavior, Value and Growth. New York 1959.

Baumol, W. J.:

=Expansion= On the Theory of Expansion of the Firm.
In: AER, Vol. 52, 1962, S. 1078-1087.

Beensen, Reimar:

=Organisationsprinzipien= Organisationsprinzipien.
Berlin 1969.

Behrens, Karl-Christian:

=Handelsbetriebslehre= Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre. Stuttgart 1966.

Benz, Hermann:

=Beschaffungsplanung= Beschaffungsplanung. Analyse und rationelle Gestaltung der Beschaffungstätigkeit. Heidelberg 1967.

Berger, Karl-Heinz:

=Unternehmungsgröße= Unternehmungsgröße und Leitungsaufbau. Berlin 1968.

Berle, A. A. jr.:

=Corporation= The Corporation in a Democratic Society. In: Management and Corporations 1985. Ed. by Melvin Anshen and George Leland Bach. New York, Toronto, London 1960, S. 63-98.

Bernsdorf, Wilhelm:

=Führung= Führung. In: Wörterbuch der Soziologie. 2. Aufl. Hrsg von Wilhelm Bernsdorf unter Mitarbeit von Horst Knospe. Stuttgart 1969, S. 313-319.

Bidlingmaier, Johannes:

=Unternehmerziele= Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. Wiesbaden 1964.
=Zielkonflikte= Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden 1968.

Bleicher, Knut:

=Führungsstile= Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen. In: ZfO, 38. Jg. 1969, Nr. 1-2, S. 31-40.
=Zentralisation und Dezentralisation= Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen. Berlin 1966.

Bleicher, Knut und Eberhard Seidel:

=Forschung ohne Koordination= Forschung ohne Koordination - Betriebswirte, Soziologen und Psychologen igeln sich ein. In: Der Volkswirt, 23. Jg. 1969, Nr. 1, S. 30-32.

Bocheński, I. M.:

=Denkmethoden= Die zeitgenössischen Denkmethoden.
4. Aufl. Bern und München 1969.

Bombach, Gottfried:

=Bildungsökonomie, Bildungspolitik= Bildungsökonomie, Bildungspolitik und wirtschaftliche Entwicklung.
In: Bildungswesen und wirtschaftliche Entwicklung.
Hrsg. von Gottfried Bombach. Heidelberg 1964.
=Quantitative und monetäre Aspekte= Quantitative und monetäre Aspekte des Wirtschaftswachstums. In: Finanz- und währungspolitische Bedingungen stetigen Wirtschaftswachstums. Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. Bd. 15, Berlin 1959, S. 154-230.
=Technischer Fortschritt= Technischer Fortschritt - Die Theorie hinkt hinterher. In: Der Volkswirt, 23. Jg. 1969, Nr. 18, S. 34-35.

Bornemann, Ernst:

=Betriebspsychologie= Betriebspsychologie. Wiesbaden 1967.

Brändle, Richard:

=Dogmengeschichte= Zur Dogmengeschichte und Methodologie der Theorie des Unternehmungswachstums. Diss. München 1966.

Brockhaus, Der Große:

=Stil= Stil. In: Der Große Brockhaus. 16. Aufl. in 12 Bänden. 11. Bd. Wiesbaden 1957, S. 238.
=Wachstum= Wachstum. 12. Bd., Wiesbaden 1957, S. 278-279.

Brockhoff, Klaus:

=Forschungsaufwendungen= Forschungsaufwendungen industrieller Unternehmen. In: ZfB, 34. Jg. 1964, S. 327-348.
=Unternehmenswachstum= Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen. Köln und Opladen 1966.

Busch, Walter:

=Der Einkäufer= Der Einkäufer bestimmt die Produktion. In: Der Volkswirt, 23. Jg. 1969, Nr. 26, S. 44-45.

Busse von Colbe, Walther:

=Betriebsgröße= Die Planung der Betriebsgröße. Wiesbaden 1964.

Chorafas, D. N.:

=Industrial Research= Managing Industrial Research for Profits. London 1967.
=Aufgaben der Forschung= Die Aufgaben der Forschung in der modernen Unternehmung - Aufgabenstellung und Arbeitsweise von Forscherteams. München - Wien 1963.

Churchman, C. West:

=Why measure?= Why measure? In: Measurement. Definitions and Theories. Ed. by C. West Churchman and Philburn Ratoosh. New York, London 1959, S. 83-94.

Claessens, Dieter; Jochen Fuhrmann; Günter Hartfiel und Hans Zirwas:

=Angestellte und Arbeiter= Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide. Berlin 1959.

Clar, Peter:

=Kapazitätsnutzung= Die Kapazitätsnutzung in der Industrieunternehmung. Berlin 1964.

Clark, Colin:

=Economic Progress= The Conditions of Economic Progress. 2nd ed. London 1951.

Cook, Leslie G.:

=R & D More Productive= How to Make R & D More Productive. In: HBR, Vol. 44, 1966, No. 4, S. 145-153.

Dahms, Kurt:

=Führung= Über die Führung. München, Basel 1963.

Demmer, Karl H.:

=Wertanalyse= Aufgaben und Praxis der Wertanalyse. München 1969.

Deppe, Hans-Dieter:

=Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen= Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen. In: ZfB, 34. Jg. 1964, S. 353-381.

Diemer, A.:

=Philosophie= Grundriß der Philosophie. Meisenheim am Glan 1964.

Disch, Wolfgang K. A.:

=Groß- und Einzelhandel= Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik. Köln und Opladen 1966.

Donda, Arno; Eva Herde; Otfried Kuhn und Richard Struck:

=Allgemeine Statistik= Allgemeine Statistik. 3. Aufl. Berlin (Ost) 1967.

Draheim, Georg:

=Genossenschaft= Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. 2. Aufl. Göttingen 1955.

Duden, Der Große:

=Führen= führen. In: Der Große Duden. Bd. 8: Vergleichendes Synonymwörterbuch. Mannheim 1964, S. 242 und S. 276-277.

=Stil= Stil. Bd. 7: Etymologie. Mannheim 1963, S. 680.

Eisler, Rudolf:

=Stil= Stil. In: Wörterbuch der philosophischen Begriffe. 4. Auflage. 3. Bd. Berlin 1930, S. 158.

Engeleiter, Hans-Joachim:

=Finanzielle Aspekte= Finanzielle Aspekte des Wachstums industrieller Unternehmungen. In: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack. Hrsg. von Hans-Joachim Engeleiter. Herne - Berlin 1966, S. 373-393.

Engelmann, Konrad:

=Einzelwirtschaft= Die Lehre von der Einzelwirtschaft. Köln und Opladen 1962.

Engels, Wolfram:

=Bewertungslehre= Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie. Köln und Opladen 1962.

Encyclopaedia Britannica:

=Growth= Growth. In: Encyclopaedia Britannica. Vol. 10. Chicago, London, Toronto 1951, S. 919-923.

Etzioni, Amitai:

=Soziologie der Organisationen= Soziologie der Organisationen. München 1967.

Fiedler, Fred E.:

=Leadership Effectiveness= A Theory of Leadership Effectiveness. New York, St. Louis, San Francisco, Toronto, London, Sydney 1967.

Finger, Gottfried:

=Wachstum= Das Wachstum von Unternehmen. Mit einem Beispiel aus der Automobilindustrie. Tübingen 1968.

Fischer, Otfried:

=Kapitalerhöhung= Kapitalerhöhung - aber wann? In: Der Volkswirt, 22. Jg. 1968, Nr. 49, S. 41-43.

Flik, Heinrich:

=Kybernetische Ansätze= Kybernetische Ansätze zur Organisation des Führungsprozesses der Unternehmung. Berlin 1969.

Fourastié, Jean:

=Die große Hoffnung= Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Deutsche Übersetzung von "Le grand espoir du XX^e siècle", Paris 1963. Übersetzt von Burkart Lutz. 2. Aufl. Köln 1969.

=Gesetze der Wirtschaft= Gesetze der Wirtschaft von morgen. Düsseldorf - Wien 1967.

=Wandlungen der Beschäftigungsstruktur= Wandlungen in der Beschäftigungsstruktur in Europa. In: Personalknappheit im Handel. Düsseldorf - Wien 1965, S. 13-22.

Fuchs, Konrad D.:

=Erklärungsversuche des Unternehmerwachstums= Formen

und Erklärungsversuche des Unternehmerwachstums.
Diss. Wien 1969.

=Führungsstil= Haben Sie Führungsstil? In: Capital,
8. Jg. 1969, Nr. 10, S. 159-164.

Graf, Otto:
=Arbeitsphysiologie= Arbeitsphysiologie. Wiesbaden
1960.

Gregory, Carl E.:
=Management of Intelligence= The Management of In-
telligence - Scientific Problem Solving and Creativi-
ty. New York, St. Louis, San Francisco, Toronto,
London, Sydney 1967.

Grimm, Joachim:
=Wachstumsprozesse= Wachstumsprozesse industrieller
Unternehmungen. Berlin 1966.

Grochla, Erwin:
=Betrieb und Wirtschaftsordnung= Betrieb und Wirt-
schaftsordnung. Das Problem der Wirtschaftsordnung
aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin 1954.

Gross, Herbert:
=Globalfirma= Eine Welt in Unternehmerhand - Fort-
schritte der Globalfirma. In: Handelsblatt, 23. Jg.
1968, Nr. 195 vom 9.10.1968, S. 4.

Gümbel, Rudolf:
=Intuition= Mit der Intuition ist es vorbei. In: Der
Volkswirt, 23. Jg. 1969, Nr. 31, S. 28-29.
=Steuerungshilfen= Steuerungshilfen für den Manager.
In: Der Volkswirt, 23. Jg. 1969, Nr. 32, S. 29-30.

Gutenberg, Erich:
=Einführung= Einführung in die Betriebswirtschafts-
lehre. Wiesbaden 1958.
=Unternehmensführung= Unternehmensführung - Organi-
sation und Entscheidungen. Wiesbaden 1962.
=Zur Frage des Wachstums= Zur Frage des Wachstums und
der Entwicklung von Unternehmungen. In: Leistungs-
wirtschaft. Festschrift für Fritz Schmidt zum 60.
Geburtstag. Hrsg. von Friedrich Henzel. Berlin -
Wien 1942, S. 148-158.
=Gewinnverwendung= Über den Einfluß der Gewinnverwen-
dung auf das Wachstum von Unternehmungen. In: ZfB,
33. Jg. 1963, S. 193-214.
=Produktionsprogramme= Anmerkung zur Frage der Gestal-
tung industrieller Produktionsprogramme. In: ZfB,
34. Jg. 1964, S. 667-675.

Gutenberg, Erich:

- =Grundlagen I= Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion. 15. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York 1969.
- =Grundlagen II= Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Zweiter Band: Der Absatz. 11. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York 1968.
- =Grundlagen III= Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Dritter Band: Die Finanzen. Berlin, Heidelberg, New York 1969.

Gutowski, Klaus:

- =Wertanalyse als pädagogische Aufgabe= Die Wertanalyse als pädagogische Aufgabe. In: Industrielle Organisation, 38. Jg. 1969, S. 429-433.

Häusler, Joachim:

- =Führungsprozeß= Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung. In: Unternehmungsführung auf neuen Wegen. Hrsg. von Rudolf W. Stöhr. Wiesbaden 1967, S. 19-86.
- =Betriebsführung= Grundfragen der Betriebsführung. Wiesbaden 1966.

- =Handel bietet mehr Arbeitsplätze= Handel bietet mehr Arbeitsplätze. In: Handelsblatt, 24. Jg. 1969, Nr. 113 vom 18.6.1969, S. 3.

Haseloff, Otto W.:

- =Kybernetische Prinzipien= Einige kybernetische Prinzipien neuzeitlichen Managements. In: Team-Brief 1963, Nr. 14, S. 1-22.

Hauth, Werner:

- =Wachstumsfinanzierung= Quellen der Wachstumsfinanzierung der Unternehmung. In: BFuP, 15. Jg. 1963, S. 673-678.

Havel, Václav:

- =Gartenfest= Das Gartenfest; Die Benachrichtigung. Reinbek bei Hamburg 1967.

Hax, Karl:

- =Industrielle Entwicklung= Industrielle Entwicklung, gesamtwirtschaftliches Wachstum und Unternehmenswachstum. In: ZfbF, N.F. 16. Jg. 1964, S. 202-209.
- =Kapitalwirtschaft= Die Kapitalwirtschaft des wachsenden Industrieunternehmens. In: ZfbF, N.F. 16. Jg. 1964, S. 252-279.
- =Unternehmungswachstum= Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie. In: ZfhF, N.F. 13. Jg. 1961, S. 1-26.

Heinen, Edmund:

- =Zielsystem= Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966.

Hellfors, Sven:

=job rotation= Frischer Wind durch job rotation. In:
Der Volkswirt, 22. Jg. 1968, Nr. 34, S. 23-25.

Henzler, Reinhold:

=Probleme des Genossenschaftswesens= Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens.
Wiesbaden 1962.

Hepp, Walter:

=Wirtschaftsordnung= Der Einfluß der Wirtschaftsordnung auf die Grundfunktionen des Industriebetriebes.
Diss. Mannheim 1959.

Heyde, Klaus:

=Rentabilitätsanalyse= Rentabilitätsanalyse im Handel.
Diss. Berlin 1969.

Höhn, Elfriede und Gerhard Seidel:

=Soziometrie= Soziometrie. In: Handbuch der Psychologie. 7. Bd.: Sozialpsychologie, 1. Halbband: Theorien und Methoden. Hrsg. von Carl F. Graumann. Göttingen 1969, S. 375-397.

Höhn, Reinhard:

=Delegation von Verantwortung= Der Weg zur Delegation von Verantwortung im Unternehmen. Ein Stufenplan.
Bad Harzburg 1969.
=Führungsbrevier= Führungsbrevier der Wirtschaft.
6. Aufl. Bad Harzburg 1969.

Höhn, Reinhard (Hrsg.):

=Harzburger Modell in der Praxis= Das Harzburger Modell in der Praxis. Rundgespräche über die Erfahrungen mit dem neuen Führungsstil in der Wirtschaft. Bad Harzburg 1967.

Hoffmann, Friedrich:

=Führungsgruppe= Organisation der Führungsgruppe.
Berlin 1969.

Hoffmann, Walter G.:

=Wachstum= Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts. Berlin, Heidelberg, New York 1965.

Hoffmeister, Johannes:

=Stil= Stil. In: Wörterbuch der philosophischen Begriffe. 2. Aufl. Hamburg 1955, S. 580.
=Technik= Technik. S. 603.
=Form= Form. S. 235.

Hofstätter, Peter R. und Dirk Wendt:

=Quantitative Methoden= Quantitative Methoden der Psychologie. München 1966.

Hundhausen, Carl:

=Absatzbereich= Der Absatzbereich der Industrieunternehmung und seine Bedeutung für den Wachstumsprozeß. In: ZfbF, N.F. 16. Jg. 1964, S. 234-251.

Ijiri, Yuji und Herbert A. Simon:

=Firm Growth= A Model of Business Firm Growth. In: Econometrica. Vol 35, 1967, No. 2, S. 348-355.

=Size= Business Firm Growth and Size. In: AER, Vol. 54, 1964, S. 77-89.

Irle, Martin:

=Führungsprobleme= Führungsprobleme. In: Handbuch der Psychologie. 9. Band: Betriebspsychologie. Hrsg. von A. Mayer und B. Herwig. Göttingen 1961, S. 511-527.

Johnson, Samuel:

=Style= Style. In: Dictionary of the English language: in which the words are deduced from their originals, and illustrated in their different significations. 7. ed. London 1785, ohne Seite.

Junckerstorff, Kurt:

=Unternehmungsführung= Internationaler Grundriß der wissenschaftlichen Unternehmungsführung. Berlin 1964.

Kalveram, Wilhelm:

=Industriebetriebslehre= Industriebetriebslehre. 7. Aufl. Wiesbaden 1960.

Keiter, Friedrich:

=Leben und Ordnung= Leben und Ordnung der Gesellschaft. In: Handbuch der Soziologie. Hrsg. von Werner Ziegenfuss. Stuttgart 1956, S. 716-780.

Kern, Werner:

=Fertigungskapazitäten= Die Messung industrieller Fertigungskapazitäten und ihre Ausnutzung. Grundlagen und Verfahren. Köln und Opladen 1962.

Kilger, Wolfgang:

=Faktor Arbeit= Der Faktor Arbeit im System der produktiven Faktoren. In: ZfB, 31. Jg. 1961, S. 597-611.

Klaus, Georg:

=Operationalismus= Operationalismus. In: Wörterbuch der Kybernetik. 2. Aufl. Berlin (Ost) 1968, S. 456-457

Klein, Günter:

=Deckung des Kapitalbedarfs= Die Deckung des Kapitalbedarfs wachsender Unternehmungen. In: IfB, 34. Jg. 1964, S. 268-276.

Klinger, Karl:

=Einkauf im Industriebetrieb= Der Einkauf im Industriebetrieb. Essen 1950.

Kloidt, Heinrich:

=Aufbau des Entscheidungsprozesses= Der erkenntnistheoretische und normative Aufbau des Entscheidungsprozesses in der Unternehmung. Unveröffentl. Antrittsvorlesung an der Freien Universität Berlin, am 27.7.1962.

=Betriebsprozeß= Betriebsprozeß. In: HdB. Bd. 1. Stuttgart 1956, Sp. 824-828.

=Messen und Bewerten= Grundsätzliches zum Messen und Bewerten in der Betriebswirtschaft. In: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag. Hrsg. von Erwin Grochle. Berlin 1964, S. 283-303.

=Zur ontologischen Grundlegung= Zur ontologischen Grundlegung in der Betriebswirtschaftslehre. In: IfB, 33. Jg. 1963, S. 493-508.

Kloidt, Heinrich; Hans-Achim Dubberke und Jürgen Goldner:

=Problematik des Entscheidungsprozesses= Zur Problematik des Entscheidungsprozesses. In: Organisation des Entscheidungsprozesses. Hrsg. von Erich Kosiol. Berlin 1959, S. 9-22.

Kluth, Heinz:

=Soziologie der Großbetriebe= Soziologie der Großbetriebe. Stuttgart 1968.

Koch, Waldemar:

=Technik des Vertriebes= Grundlagen und Technik des Vertriebes - Wissenschaftlicher Vertrieb. Band I. Berlin 1950.

König, Heinz:

=Probleme der Wachstumstheorie= Ansätze und Probleme der Wachstumstheorie. In: Wachstum und Entwicklung der Wirtschaft. Hrsg. von Heinz König. Köln, Berlin 1968, S. 15-31.

König, René:

=Informelle Gruppen= Die informellen Gruppen im Industriebetrieb. In: TFB-Handbuchreihe. 1. Bd. Hrsg. von Erich Schnauffer und Klaus Agthe. Berlin, Baden-Baden 1961, S. 55-118.

Kolbinger, Johannes:

=Betriebsführung= Bauplan sozialer Betriebsführung. Stuttgart 1957.

Kolde, Endel J.:

=International Business Enterprise= International Business Enterprise. Englewood Cliffs, N.J. 1968.

Koontz, Harold and Cyril O'Donnel:

=Principles= Principles of Management. 3. ed. New York, Toronto, London 1964.

Kosiol, Erich:

=Aufgaben der Technik= Die betriebswirtschaftlichen Aufgaben der Technik. In: ZfhF, 33. Jg. 1939, S.153-161.

=Betriebswirtschaftslehre= Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Wiesbaden 1968.

=Organisation= Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962.

Kosiol, Erich; Norbert Szyperski und Klaus Chmielewicz:

=Systemforschung= Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations- und Unternehmungsforschung). In: ZfbF, N.F. 17. Jg. 1965, S. 337-378.

Kourim, Günter:

=Wertanalyse= Wertanalyse. München, Wien 1968.

Krelle, Wilhelm:

=Prognosesystem= Ein gesamtwirtschaftliches Prognosesystem als Mittel einer rationellen Wirtschaftspolitik. In: Kyklos, Bd. 20, 1967, S. 166-182.

=Präferenz- und Entscheidungstheorie= Präferenz- und Entscheidungstheorie. Tübingen 1968.

Küng, Emil:

=Humanisierung der Wirtschaft= Humanisierung der Wirtschaft. In: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft. Zürich und St. Gallen 1963, S. 245-257.

Kunze, Hans-Hermann:

=Wandlung des Führungsstils= Wandlung des Führungsstils im industriellen Unternehmen. In: Unternehmensführung auf neuen Wegen. Hrsg. von Rudolf W. Stöhr. Wiesbaden 1967, S. 279-302.

Langenegger, E.:

=Wachstumsfinanzierung= Probleme der Wachstumsfinanzierung. In: Die Unternehmung, 18. Jg. 1964, S. 201-213.

Lehmann, Helmut:

=Leitungssysteme= Leitungssysteme. In: HdO. Hrsg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 928-939.

Lepsius, Mario R.:

=Strukturen im Industriebetrieb= Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb. München 1960.

Lewin, Kurt:

=Feldtheorie= Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Hrsg. von Dorwin Cartwright. Deutsche Übersetzung von "Field Theory in Social Science", New York 1951. Übertragen von A. Lang und W. Lohr. Bern und Stuttgart 1963.

Likert, Rensis:

=Patterns= New Patterns of Management. New York, Toronto, London 1961.

Lindelaub, Horst:

=Organisation und Führungsstil= Organisation und Führungsstil im Wandel der Sozialstruktur. In: Betriebsorganisation und veränderte Sozialstruktur. Hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Berlin 1965, S. 87-96.

=Organisation und Führung= Organisation und Führung als Inhalt der Unternehmernaufgabe. In: Betriebswirtschaftliche Umschau, 37. Jg. 1967, Nr. 10, S. 351-356.

Löffelholz, Josef:

=Repetitorium= Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. Völlig neubearbeitete und erweiterte Buchausgabe. 2. Aufl. Wiesbaden 1967.

Lücke, Wolfgang:

=Betriebs- und Unternehmungsgröße= Betriebs- und Unternehmungsgröße. Stuttgart 1967.

Lüthy, René:

=Führungsstil im Verkauf= Neuer Führungsstil im Verkauf. Vortragsbesprechung. In: Industrielle Organisation, 37. Jg. 1968, S. 372-373.

Machlup, Fritz:

=Forschung und Entwicklung= Die Produktivität der naturwissenschaftlichen Forschung und Entwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. Natur-, Ingenieur- und Gesellschaftswissenschaften. Heft 122. Köln und Opladen 1963, S. 37-64.

Marcuse, Herbert:

=Der eindimensionale Mensch= Der eindimensionale Mensch - Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft. Deutsche Übersetzung von "One-Dimensional Man - Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society", Boston/Mass. 1964. Übersetzt von Alfred Schmidt. Neuwied und Berlin 1967.

Massel, Benton F.:

=Technological Change= Capital Formation and Technological Change in United States Manufacturing. In: The Review of Economics and Statistics, Vol. 42, 1960, S. 182-188.

Mayntz, Renate; Kurt Holm und Peter Hübner:

=Soziologie= Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. Köln und Opladen 1969.

Mayo, Elton:

=Human Problems= The Human Problems of Industrial Civilization. New York 1933.

McClelland, David C.:

=Business Drive= Business Drive and National Achievement. In: HBR, Vol. 40, 1962, No. 4, S. 99-112.

=Leistungsgesellschaft= Die Leistungsgesellschaft. Deutsche Übersetzung von "The Achieving Society", Princeton, N.J. 1961. Übersetzt von Ingeborg Y. Wendt und Marianne Grund. Hrsg. von Ingeborg Y. Wendt und Gert Fleischmann. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1966.

=Education= Does Education accelerate Economic Growth? In: EDCC, Vol. 14, No. 3, April 1966, S. 257-278.

McGregor, Douglas:

=Human Side= The Human Side of Enterprise. New York, Toronto, London 1960.

Meier, Albert:

=Unternehmensführung= Organisation der Unternehmensführung. Stuttgart 1965.

=Unternehmensorganisation= Unternehmensorganisation - Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung. Köln und Opladen 1963.

Mellerowicz, Konrad:

=Betriebswirtschaftslehre der Industrie I= Betriebswirtschaftslehre der Industrie. 6. Aufl. Bd. I. Freiburg i. Br. 1968.

=Betriebswirtschaftslehre der Industrie II= Betriebswirtschaftslehre der Industrie. 6. Aufl. Band II. Freiburg i. Br. 1968

=Forschungs- und Entwicklungstätigkeit= Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem. Freiburg i. Br. 1958.

=Unternehmenspolitik I= Unternehmenspolitik. Bd. I. Freiburg i. Br. 1963.

Metzke, Erwin:

=Stil= Stil. In: Handlexikon der Philosophie. 2. Aufl. Heidelberg 1949, S. 282.

Miller, Delbert C. und William H. Form:

=Industrial Sociology= Industrial Sociology. 2. ed.
New York, Evanston & London, Tokyo 1964.

Mittenecker, Erich:

=Quantitative Analyse= Die quantitative Analyse der
Persönlichkeit. In: Handbuch der Psychologie. 4. Bd.:
Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie.
Hrsg. von Philipp Lersch und Hans Thomae. Göttingen
1960, S. 59-84.

Müller, A.:

=Operationalismus= Operationalismus. In: Lexikon der
Kybernetik. Quickborn bei Hamburg 1964, S. 115.

Müller, Markus:

=Persönlichkeit= Persönlichkeit noch immer gefragt.
In: Industriekurier, 22. Jg. 1969, Nr. 187 vom 11.12.
1969, S. 14.

Müller, Walter:

=Problematik des Unternehmungswachstums= Zur betriebs-
wirtschaftlichen Problematik des Unternehmungs-
wachstums. In: Die Unternehmung, 18. Jg. 1964, S. 185-
196.

Müller-Freienfels, Richard:

=Psychologie der Künste= Psychologie der Künste. In:
Handbuch der vergleichenden Psychologie. Hrsg von
Gustav Kafka. 3 Bände, Bd. 2. München 1922, S. 183-
336.

Münstermann, Hans:

=Planung und Kontrolle des betrieblichen Wachstums=
Zum Problem der Planung und Kontrolle des betrieb-
lichen Wachstums. In: ZfB, 38. Jg. 1968, S. 727-742.

Munz, Max:

=Beschaffung= Beschaffung. In: HdB. Bd. I. Stuttgart
1956, Sp. 671-678.

Nohl, Hermann:

=Stil= Stil und Weltanschauung. Jena 1920.

Nürck, Robert:

=Unternehmensführung= Unternehmensführung - Ein Rege-
lungsproblem. In: BFuP, 12. Jg. 1960, S. 230-238.

Ortega Y Gasset, José:

=Aufstand= Der Aufstand der Massen. Wesentlich erwei-
terte und aus dem Nachlaß ergänzte Neuausgabe. Stutt-
gart 1958.

Orth, Heinrich:

=Wertanalyse= Die Wertanalyse als Methode industrieller Kostensenkung und Produktgestaltung. Wiesbaden 1968.

Ott, Alfred E.:

=Technischer Fortschritt= Technischer Fortschritt. In: HdSW, Bd. 10. Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 302-316.

Paulsen, Andreas:

=Grundprobleme stetigen Wirtschaftswachstums= Wirtschaftliche und soziale Grundprobleme stetigen Wirtschaftswachstums. In: Finanz- und währungspolitische Bedingungen stetigen Wirtschaftswachstums. Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F. Bd. 15. Berlin 1959, S. 18-42.

=Volkswirtschaftslehre I= Allgemeine Volkswirtschaftslehre. Band I: Grundlegung und Wirtschaftskreislauf. 3. Aufl. Berlin 1959.

=Volkswirtschaftslehre III= Allgemeine Volkswirtschaftslehre. Band III: Produktionsfaktoren. 3. Aufl. Berlin 1963.

Payne, B.:

=Company Growth= Planning for Company Growth. New York, Toronto, London 1963.

Penrose, Edith T.:

=Theory= The Theory of the Growth of the Firm. Oxford 1959.

Peter, Laurence J. und Raymond Hall:

=Peter-Prinzip= Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen. Deutsche Übersetzung von "The Peter Principle", New York 1969. Übersetzt von Michael Jungbluth. Reinbek bei Hamburg 1970.

Potthoff, Erich:

=Knistern im Vorstand= Knistern im Vorstand. In: PLUS, 3. Jg. 1969, Nr. 2, S. 37-39.

Reddewig, Georg und Hans-Achim Dubberke:

=Einkaufsorganisation= Einkaufsorganisation und Einkaufsplanung. Wiesbaden 1959.

=Rekordinvestitionen= Vor neuen Rekordinvestitionen.

In: Der Volkswirt, 23. Jg. 1969, Nr. 21, S. 61-64

Richards, Max D., und Paul S. Greenlaw:

=Management= Management Decision Making. Homewood/
Ill. 1966.

Riebel, Paul:

=Elastizität= Die Elastizität des Betriebes. Eine
produktions- und marktwirtschaftliche Untersuchung.
Köln und Opladen 1954.

=Umgestaltung des Produktionsbereiches= Umgestaltung
des Produktionsbereiches in wachsenden Industrie-
unternehmungen, in: ZfbF, N.F. 16. Jg. 1964,
S. 210-233.

Riegl, Alois:

=Stilfragen= Stilfragen. 2. Aufl. Berlin 1923.

Riesman, David, in collaboration with Reuel Denney and
Nathan Glazer:

=Lonely Crowd= The Lonely Crowd - A Study of the
Changing American Character. 6th print New Haven
1955.

Riester, F.W.:

=Wachstum= Wachstum um jeden Preis? In: Rationalisie-
rung, 19. Jg. 1968, No. 2, S. 25-26.

Roche, A.F.:

=Profits from Research= Measuring Profits from Re-
search. In: Research Management, Vol. 10, 1967,
S. 157-167.

Roethlisberger, Fritz J., and William J. Dickson:

=Management and the Worker= Management and the Worker.
Cambridge/Mass. 1956.

Roman, Daniel D.:

=Research and Development= Research and Development:
The Economics and Administration of Technology.
New York 1968.

Rühl, Günter:

=Systeme= Arbeitswissenschaftliche Optimierung tech-
nischer und organisatorischer Systeme. In: Unterneh-
mungsführung auf neuen Wegen. Hrsg. Rudolf W. Stöhr.
Wiesbaden 1967, S. 87-150.

Ruehli, Edwin:

=Methodik der Entscheidung= Methodik der systemati-
schen Entscheidung. In: Die Unternehmung, 17. Jg.
1963, S. 212-218.

Russell, Bertrand:

=Macht und Persönlichkeit= Macht und Persönlichkeit.
Deutsche Übersetzung von "Authority and the Indivi-
dual" - The Reith Lectures for 1948-49, London 1969.

Übersetzt von Karl König und Angelika Hübscher-Knote. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1967.
=Power= Power - A new Social Analysis. London 1948.

Sandig, Curt:

=Die Beschaffung= Die Beschaffung. In: Die Betriebswirtschaft, 28. Jg. 1935, Heft 8, S. 175-182, 196-201, 228-235.

Schäfer, Erich:

=Unternehmung= Die Unternehmung. 7. Aufl. Köln und Opladen 1970.

Schätzle, Gerhard:

=Forschung und Entwicklung= Forschung und Entwicklung als unternehmerische Aufgabe. Diss. Frankfurt/M. 1965.
=Technischer Fortschritt= Technischer Fortschritt und Produktionsfunktion. In: Produktionstheorie und Produktionsplanung. Karl Hax zum 65. Geburtstag. Hrsg. von Adolf Moxter, Dieter Schneider und Waldemar Wittmann. Köln und Opladen 1966, S. 41-61.

Schmalenbach, Eugen:

=Kapital, Kredit und Zins= Kapital, Kredit und Zins in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung. 4. Aufl., bearbeitet von Richard Bauer. Köln und Opladen 1961.

Schmidt, Ralf-Bodo:

=Gewinnverwendung= Die Gewinnverwendung der Unternehmung. Berlin 1963.

Schmidt-Sudhoff, Ulrich:

=Unternehmerziele= Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem. Wiesbaden 1967.

Schmölders, Günter:

=Wirtschaftslenkung= Wirtschaftslenkung als angewandte Wirtschaftswissenschaft. Festrede. In: Kölner Universitätsreden, Nr. 39. Köln 1941.

Schneider, Dieter:

=Unternehmerziele= Unternehmerziele und Unternehmensrechnung. In: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmungsführung, hrsg. von Walther Busse von Colbe. Bielefeld 1969, S. 11-23.

Schneider, Erich:

=Wirtschaftstheorie II= Einführung in die Wirtschaftstheorie. II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft. 12. Aufl. Tübingen 1969.

Schneider, Robert:

=Wirkungen der Arbeitszeit= Wirkungen der Arbeitszeit auf Produktion, Ertrag und Kosten. Ein Beitrag zur Theorie der zeitlichen Anpassung. Stuttgart 1964.

Schnettler, Albert:

=Betriebe= Betriebe, öffentliche Haushalte und Staat.
Berlin 1964.

Schönfeld, Hans-Martin:

=Führungsausbildung= Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge. Theoretische und praktische Grundlagen. Wiesbaden 1967.

Schultz, Reinhard:

=Kreditwürdigkeit= Die Bedeutung der Unternehmungsform für die Kreditwürdigkeit. Diss. Berlin 1966.

Schulz, Dietmar:

=Unternehmensgröße= Unternehmensgröße, Wachstum und Reorganisation. Berlin 1970.

Schwarz, Horst:

=Arbeitsplatzbeschreibungen= Arbeitsplatzbeschreibungen. Freiburg i.Br. 1968.

Schwarzer, Alice:

=Was ist eine Frau wert?= Was ist eine Frau wert? - Protokoll vom Fließband. In: Pardon, 8. Jg. 1969, Nr. 7, S. 56-62.

Seidenfus, Hellmuth S.:

=Sektorale Wirtschaftspolitik= Sektorale Wirtschaftspolitik. In: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, hrsg. von Werner Ehrlicher, Ingeborg Esenwein-Rothe u.a. Band 2. Göttingen 1968, S. 287-352.

Semmerow, Günter:

=Probleme des Wachstums= Probleme des Wachstums konsumgenossenschaftlicher Unternehmungen. Diss. Berlin 1968.

Semper, Gottfried:

=Stil= Der Stil in den technischen und tektonischen Künsten oder praktischen Ästhetik, 2 Bände. München 1878-1879.

Sieber, Eugen H.:

=Multinationale Unternehmung= Die multinationale Unternehmung, der Unternehmungstyp der Zukunft? In: ZfbF, N.F. 22. Jg. 1970, S. 414-438.

Simon, Herbert A.:

=Administrative Behavior= Administrative Behavior - A Study of Decision Making Process in Administrative Organization. New York 1951.

=Behavioral Model= A Behavioral Model of Rational Choice. In: Gore, William J., and J.W. Dyson (eds.): The Making of Decisions. New York 1964, S. 111-127, Introduction S. 3.

Solow, Robert M.:

=Technical Change= Technical Change and the Aggregate Production Function. In: The Review of Economics and Statistics, Vol. 39, 1957, S. 312-320.

Staehle, Wolfgang H.:

=Manager= Rebellion der jungen Manager. In: Die Zeit, 25. Jg. 1970, Nr. 9, S. 34.

=Statistisches Jahrbuch 1968= Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1968, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden. Stuttgart und Mainz 1968.

Stegmüller, Wolfgang:

=Hauptströmungen= Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. 2. Aufl. Stuttgart 1960.

Stevens, S.S.:

=Psychology= Psychology and the Science of Science. In: Psychological Bulletin, Vol. 36, 1939, No. 4, S. 221-263.

=Operational Definition= The operational Definition of psychological Concepts. In: Psychological Review, Vol. 42, 1935, S. 517-527.

Stöbe, Fritz:

=Angebotsabgabe und Auftragsabwicklung= Angebotsabgabe und Auftragsabwicklung. In: Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung, hrsg. von Erich Batzer, Axel Boje u.a. München 1961, S. 178-226.

Strebel, Heinz:

=Forschung und Entwicklung= Die Bedeutung von Forschung und Entwicklung für das Wachstum industrieller Unternehmungen. Bielefeld 1968, S. 72-113.

=Streikwelle= Streikwelle in Schweden - Volvo-"Beispiel" macht Schule. In: Industriekurier, 23. Jg. 1970, Nr. 13 vom 27.1.1970, S. 17.

Sundhoff, Edmund:

=Technik der Beschaffung= Grundlagen der Technik der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen. Essen 1958.

=Absatzorganisation= Absatzorganisation. Wiesbaden 1958.

Symanowski, Horst, und Fritz Vilmar:

=Welt des Arbeiters= Die Welt des Arbeiters - Junge Pfarrer berichten aus der Fabrik. 4. Aufl. Frankfurt/M. 1964.

Szyperski, Norbert:

=Quantitative Terminologie= Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1962.

Tannenbaum, Robert, Irving R. Weschler und Fred Massarik:
=Leadership= Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. New York, Toronto, London 1961.

Taylor, Frederick W.:
=Betriebsführung= Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Deutsche Übersetzung von "The Principles of Scientific Management". New York 1915, übersetzt von Rudolf Roesler. München und Berlin 1922.

Thalheim, Karl Christian:
=Wirtschaftssystem= Über die Beziehungen zwischen Wirtschaftssystem und wirtschaftlichem Wachstum, in: Festgabe für Friedrich Bülow, hrsg. von Otto Stammer und Karl Christian Thalheim. Berlin 1960, S. 375-390.

Thomae, Hans:
=Mensch in der Entscheidung= Der Mensch in der Entscheidung. München 1960.

Thürer, Georg:
=Wandel der Leitbilder= Umbruch der Zeit - Wandel der Leitbilder. In: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft. Zürich und St. Gallen 1963, S. 479-490 (siehe Ulrich, Hans: =Wandlungen im Führungsstil=).

Tlach, Peter:
=Unternehmungsführungssysteme und pädagogische Prozesse= Unternehmungsführungssysteme und pädagogische Prozesse. In: Industrielle Organisation, 37. Jg. 1968, S. 421-426.

Trabant, Gert:
=Finanzierung= Zur Finanzierung des Unternehmungswachstums aus internen Mitteln. Diss. Köln 1966.

Trautmann, Wolfgang P.:
=Wertanalyse im Einkauf= Die Wertanalyse im Einkauf. Berlin und Baden-Baden 1960.

Trechsel, Fritz:
=Führungs- und Organisationsprobleme= Führungs- und Organisationsprobleme multinationaler Unternehmungen. In: Strukturwandlungen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von Emil Gsell, hrsg. von Hans Ulrich und Vera Ganz-Keppeler. Bern - Stuttgart 1969, S. 51-64.

Ulrich, Hans:
=Neuere Erkenntnisse= Neuere Erkenntnisse auf dem Gebiet der Unternehmungsführung. In: Die Unternehmung, 16. Jg. 1962, S. 65-81.

Ulrich, Hans:

- =Unternehmung= Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern - Stuttgart 1968.
- =Wandlungen im Führungsstil= Wandlungen im Führungsstil der Unternehmungen. In: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft. Festschrift zur Einweihung der neuen Gebäude der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 1963. Zürich und St. Gallen 1963, S. 63-76.

Utitz, Emil:

- =Stil= Was ist Stil? Stuttgart 1911.

Waffenschmidt, Walter G.:

- =Technik und Wirtschaft= Technik und Wirtschaft der Gegenwart. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1952.

Walters, J.E.:

- =Research Management= Research Management: Principles and Practice. Washington, London 1965.

Warnke, Rudolf:

- =Deutsche Firmen= Deutsche Firmen vorm Röntgenschild. München 1969.

Weber, Max:

- =Wirtschaft und Gesellschaft= Wirtschaft und Gesellschaft. In: Grundriß der Sozialökonomie, III. Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft. 1. Halbband, 3. Aufl. Tübingen 1947.

Weber, Wilhelm:

- =Staatsausgaben= Wachstumseffekte der Staatsausgaben. In: Finanztheorie, hrsg. von Horst-Claus Recktenwald. Köln, Berlin 1969, S. 305-321.

Wegner, Gertrud:

- =Systemanalyse und Sachmitteleinsatz= Systemanalyse und Sachmitteleinsatz in der Betriebsorganisation. Wiesbaden 1969.

West, Robert:

- =Entwicklungsgeschichte des Stils= Entwicklungsgeschichte des Stils, 8 Bände. München 1922-1923.

Whitehead, Thomas N.:

- =Führung= Führung in der freien Gesellschaft. Deutsche Übersetzung von "Leadership in a free Society", Cambridge/Mass. 1936, übersetzt von Otto Nipperdey. Köln und Opladen 1955.

Wieland, Walter:

- =Forschung und Entwicklung= Forschung und Entwicklung in der industriellen Unternehmung. Bern 1968.

Wild, Jürgen:

- =Grundlagen= Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Entwurf eines Wissenschaftsprogramms. Berlin 1966.
- =Organisationsforschung= Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin 1967.

Wirtschaftslexikon, Gablers, hrsg. von R. Sellien und H. Sellien:

- =Technischer Fortschritt= Technischer Fortschritt. In: Gablers Wirtschaftslexikon, 2. Band, 6. Aufl. Wiesbaden 1965, Sp. 1361
- =Technologie= Technologie. Sp. 1363.
- =Unternehmensform= Unternehmensform. Sp. 1591.

Witte, Eberhard:

- =Analyse der Entscheidung= Analyse der Entscheidung - Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses. In: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag. Hrsg. Erwin Grochla. Berlin 1964, S. 101-124.
- =Führungsstile= Führungsstile. In: HdO, hrsg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 595-602.

Wittmann, Waldemar:

- =Überlegungen= Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: ZfhF, N.F. 13. Jg. 1961, S. 493-519.

Worm, Bruno:

- =Aufbauorganisation des industriellen Einkaufs= Die Aufbauorganisation des industriellen Einkaufs und ihre Eingliederung in die Großunternehmung. Diss. Berlin 1955.

Young, Robert B.:

- =Corporate Growth= Keys to Corporate Growth, in: HBR, Vol. 39, 1961, Nr. 6, S. 51-62.

Ziegler, Rolf:

- =Informale Organisation= Organisation, informale. In: HdO, hrsg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 1094-1103.

Verzeichnis der Abkürzungen

AER	American Economic Review
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
Diss.	Dissertation
EDCC	Economic Development and Cultural Change
HBR	Harvard Business Review
HdB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HdO	Handwörterbuch der Organisation
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
N.F.	Neue Folge
Vol.	Jahrgang
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

Lebenslauf

17. 5. 1938 geboren in Berlin als Sohn des Apothekers Dr. Kurt Heinz Lebede und seiner Ehefrau Eva Lebede, Apothekerin.
- 1944 - 1951 Besuch der Grundschule während der Evakuierung in Oberbayern und anschließend in Berlin-Spandau.
- 1951 - 1958 Besuch der Freiherr-vom-Stein-Schule in Berlin-Spandau mit dort abgelegter Reifeprüfung.
- 1.4.1958 -
27.9.1960 Kaufmännische Lehre bei der Firma Schering AG mit vorzeitiger Ablegung der Prüfung zum Industriekaufmann vor der Industrie- und Handelskammer, Berlin.
- WS 60/61 - SS 66 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin; dazwischen im WS 62/63 an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt a. M.
6. Juli 1966 Diplomprüfung für Betriebswirte an der Freien Universität Berlin.
- 17.10.1966 -
31.3.1968 Informant bei der Firma Deutsche Shell AG, Hamburg.
- Ab Oktober 1968 Dozent bzw. Lehrer an der Volkshochschule und einer Privatschule in Berlin.

